

**HUBUNGAN ANTARA KONFLIK INTERPERSONAL
DENGAN SEMANGAT KERJA PADA KARYAWAN
PT. INTRASCO KILAT CARGO PEKANBARU**

SKRIPSI

Disusun Untuk Melengkapi Tugas-Tugas
Dan Syarat-Syarat Mencapai Gelar
Sarjana Psikologi



OLEH :

ARNI NELVIANA
10261020602

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
RIAU
2008**

DAFTAR ISI

	Hal
LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAKSI	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
1.Kegunaan Teoritis	7
2.Kegunaan Praktis	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A.Konflik Interpersonal	
1. Pengertian Konflik Interpersonal	8
2. Faktor Timbulnya Konflik Interpersonal	10
3. Kategorisasi Konflik Interpersonal	11
4. Pengelolaan Konflik Interpersonal.....	13
B. Semangat Kerja	
1. Pengertian Semangat Kerja	16
2. Indikasi Turun atau Rendahnya Semangat Kerja.....	19
3. Faktor-faktor Semangat Kerja.....	24
C. Keterkaitan Antara Konflik Interpersonal dengan Semangat Kerja.....	29
D. Kerangka Pemikiran, Asumsi dan Hipotesis	
1. Kerangka Pemikiran.....	32
2. Asumsi	35
3. Hipotesis.....	35
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	36
B. Variabel Penelitian dan Operasional Variabel	
1. Variabel Penelitian	36
2. Defenisi Operasional	37
C. Populasi Dan Sampel Penelitian	
1. Populasi Penelitian	38
2. Sampel Penelitian.....	38
D.Teknik Pengumpulan Data	
1. Alat Ukur.....	38
a. Alat Ukur Konflik Interpersonal	38
b. Alat Ukur Semangat Kerja	40

E. Uji Coba Alat Ukur	
1. Validitas	42
2. Reliabilitas	45
F. Teknik Analisa Data	47

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Laporan Pengumpulan Data	48
B. Hasil Uji Asumsi.....	48
C. Hasil Uji Normalitas.....	49
D. Hasil Uji Linieritas	50
E. Hasil Analisa Data	50
F. Deskripsi Kategorisasi Data.....	53
G. Pembahasan.....	62

BAB V PENUTUP

A. Simpulan	67
B. Saran	68

Daftar Pustaka

Lampiran

ABSTRAKSI

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam setiap perusahaan, sebab mereka sangat berperan dalam menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karyawan juga merupakan faktor terpenting bagi perusahaan untuk melaksanakan aktivitas perusahaan, bahkan kelangsungan hidup perusahaan sangat ditentukan olehnya. Namun pada intinya pekerjaan yang dilakukan seseorang erat kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan dirinya. Jika seseorang dapat memenuhi kebutuhannya ia akan bersemangat dalam bekerja. Salah satu yang mempengaruhi semangat kerja adalah konflik interpersonal. Semangat kerja yang tinggi pada individu akan dimiliki apabila konflik interpersonal dapat dipandang positif oleh individu atau konflik interpersonal yang dialami individu berada pada kondisi yang rendah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara konflik interpersonal dengan semangat kerja PT.Intrascos Kilat Cargo Pekanbaru. Hipotesis yang diajukan adalah terdapat hubungan antara konflik interpersonal dengan semangat kerja karyawan PT.Intrascos Kilat Cargo Pekanbaru. Populasi penelitian adalah karyawan PT.Intrascos Kilat Cargo Pekanbaru berjumlah 48 orang karyawan. Pengambilan data penelitian dilakukan dengan menggunakan instrument penelitian berupa skala yang mengacu pada model skala *likert* yang telah dimodifikasi dengan menggunakan empat alternatif pilihan jawaban.

Hasil penelitian diolah dengan menggunakan teknik *koefisien korelasi product moment* dari pearson, sehingga kemudian diperoleh validitas. Untuk reliabilitas instrument diuji dengan menggunakan teknik *alpha*. untuk variabel konflik interpersonal diperoleh validitas sebesar 0,3190-0,6287 dengan reliabilitas 0,9030, sedangkan untuk variabel semangat kerja karyawan diperoleh validitas yang berkisar antara 0,3349-0,6257, dengan reliabilitas 0,8544

Berdasarkan hasil analisa data maka diperoleh koefisien korelasi sebesar -0,641 pada taraf signifikansi 0,000. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, yaitu terdapat hubungan antara konflik interpersonal dengan semangat kerja karyawan PT.Intrascos Kilat Cargo Pekanbaru. Adapun bentuk hubungannya adalah negatif, yang artinya apabila semakin tinggi konflik interpersonal pada karyawan maka semangat kerja karyawan akan rendah, sebaliknya apabila semakin rendah konflik interpersonal pada karyawan maka semangat kerja karyawan akan tinggi.

Kata Kunci: Konflik Interpersonal, Semangat Kerja.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

Setiap perusahaan akan berusaha mengembangkan sumber daya yang dimilikinya, baik sumber daya material maupun sumber daya manusianya. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting, sumber daya manusia merupakan aset utama untuk mewujudkan tujuan penting suatu perusahaan dan merupakan hal yang mendukung keberhasilan perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain.

Salah satu sasaran yang penting dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia adalah pembinaan dan pemeliharaan semangat kerja para karyawan, sebab meski tampak sederhana, semangat kerja mempunyai dampak atau pengaruh yang cukup berarti dan kompleks bagi produktifitas perusahaan. Semangat kerja diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga pekerjaan cepat selesai dan lebih baik serta ongkos perunit dapat diperkecil seperti yang dikatakan oleh Anoraga (1993: 43).

Perusahaan yang karyawannya memiliki semangat kerja yang rendah dapat dilihat dengan adanya absensi tinggi, perpindahan karyawan, konsentrasi yang kurang menyebabkan jumlah kecelakaan yang besar saat bekerja dan banyak keluhan kesah para karyawan, semangat kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerja sama karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang rendah akan sukar untuk mencapai hasil kerja yang baik semangat kerja yang rendah yang dimiliki oleh karyawan lebih tidak

menguntungkan, karena karyawan akan mudah menyerah kepada keadaan dari pada berusaha mengatasi kesulitan.

Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi, karyawan akan berusaha keras mengatasi kesulitan yang berkaitan dengan tugas dan kewajibannya. Semangat kerja dapat diperoleh dari kepuasan kerja para karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan hubungan para karyawan dengan perusahaan itu sendiri, atau dengan kata lain semangat kerja merupakan iklim atau suasana tersebut adalah sikap mental individu atau kelompok di dalamnya, yang terdapat dalam satu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan dalam melaksanakan tugas-tugas dan mendorong untuk bekerja secara lebih baik dan produktif. Sikap perorangan atau kelompok orang-orang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan (Moekijat, 1982 dalam Anoraga, 1995: 73) yang tinggi mendukung penyelesaian tugas secara baik.

Leavit (1995: 252), mengatakan konflik interpersonal dapat juga berpengaruh kepada semangat kerja, hal ini senada dengan diungkapkan oleh Haiman (1998: 442), menjelaskan semangat kerja berkaitan dengan munculnya semangat dalam kelompok, semangat mengandung arti adanya kemauan serta menyentuh aspek perasaan, pikiran dan sikap dalam melaksanakan pekerjaan, hubungan kerja yang harmonis antara karyawan adalah salah satu situasi yang sangat didambakan dan merupakan salah satu faktor yang mendukung semangat kerja dalam suatu perusahaan, sebagian besar dari waktu tersebut dipergunakan untuk bekerja sama dengan orang lain, baik itu sebagai rekan satu tingkat, atasan, bawahan ataupun klien. Rekan kerja adalah orang-orang yang berhubungan atau

berkaitan satu sama lain karena sifat atau kebutuhan pekerjaan, dan tidak dengan orang-orang yang berhubungan untuk menghabiskan waktu diluar jam kerja, hubungan kerja sangatlah penting, dan dapat menjadi sumber kepuasan serta dukungan, jika hubungan kerja tersebut berjalan dengan lancar.

Di sisi lain, apabila hubungan kerja kurang dapat berjalan dengan lancar dan kemudian timbul konflik-konflik interpersonal, justru dapat pula menjadi sumber stres dan ketidakpuasan, kehidupan konflik memang sulit dihindarkan (Kolb and Putnam 1993: 311). Konflik-konflik di tempat kerja bukanlah hal yang istimewa. Perbedaan pendapat kecil atau besar pada diskusi yang “panas” adalah kenyataan umum yang sering terjadi dilingkungan kerja menurut penelitian Volkema and Bergman (dalam Hocker 1990: 6). Konflik-konflik tersebut dapat menjadi produktif jika menghasilkan pemecahaan yang kreatif.

Akan tetapi, jika perbedaan dan ketidaksetujuan, baik nyata maupun tidak, dapat menimbulkan perasaan sakit dan akhir akan mengakibatkan stres yang berkepanjangan dan ketidakbahagiaan, jika dibiarkan masalah-masalah interpersonal menjadi berkepanjangan dan terus meningkat. Kadang kala seseorang menciptakan kesulitan tanpa menyadari kesulitan itu ada. Sebagai contoh seorang atasan yang tanpa alasan mengkritik usaha bawahan atau membuat permintaan yang tidak terencana atau rekan kerja yang bersikap “sok mengatur” dan sebagainya.

Hubungan satu orang dengan orang lain di tempat kerja sangat bervariasi, tergantung pada karakteristik perusahaan dan status karyawan dalam organisasi. Seorang karyawan bisa saja berhubungan dengan rekan kerja, penyelia atau

bawahaan. Interaksi tersebut memungkinkan seseorang memberi dan menerima intruksi, bekerja sama, melakukan negosiasi, melakukan wawancara, memberi penjelasan, atau membantu memecahkan masalah orang lain. Semua hubungan tersebut ditentukan oleh struktur formal dari sebuah lingkungan kerja, sementara kelancaran fungsinya ditentukan oleh aturan main yang bersifat informal, ketidakselarasan terhadap aturan dasar merupakan faktor utama terjadinya konflik dalam hubungan kerja.

Lingkungan pekerjaan sering sekali dicirikan oleh adanya konflik-konflik destruktif yang berdampak negative, ini termasuk kerusakan fisik dan emosional, hilangnya keyakinan dan turunnya harga diri. Secara tidak langsung, hal ini dapat mengakibatkan turunnya prestasi organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Pada tahap awal, dampak dari konflik interpersonal menyebabkan stres yang dikaitkan dengan timbulnya simptom-simptom psikologis, fisik dan tingkah laku. Karyawan jadi sulit berkonsentrasi dalam menyelesaikan tugasnya, mudah tersinggung dalam pergaulannya, sulit untuk menjalin hubungan dengan orang lain dan masih banyak dampak dari konflik tersebut.

Konflik interpersonal dapat juga menguntungkan para karyawan jika dapat dikelola sistematis. Salah satunya dapat memperkuat ikatan hubungan antara karyawan. Jika kedua belah pihak mampu mengenali adanya perbedaan diantara para karyawan, mengerti dan memahami mengapa perbedaan-perbedaan itu muncul. Kemudian keduanya mendiskusikan dan mencari jalan keluarnya. Konflik bukan saja dapat merugikan tetapi juga bisa berdampak positif bagi karyawan tergantung bagaimana para karyawan menyikapi konflik tersebut.

Penelitian ini penulisan memilih subyek karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo yang bergerak dibidang pelayanan pengiriman barang.

Gejala-gejala konflik interpersonal dalam bekerja sangat dirasakan oleh para karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo yang mempekerjakan karyawan sebanyak 48 orang, hal ini terlihat dari hasil studi pendahuluan yang penulis lakukan di PT. Intrasco Kilat Cargo melalui wawancara terhadap 15 orang karyawan, terdapat 11 orang karyawan yang merasa kurang jelas dalam pelaksanaan pemberian dan penerimaan instruksi dari atasan, sehingga karyawan merasa adanya unsur paksaan dari atasan untuk menyelesaikan pekerjaan secepatnya, karyawan kurang dapat bekerja sama baik dengan rekan kerja dan dengan atasan, dan kurang dapat bernegosiasi dengan atasan, serta atasan kurang dapat memberikan penjelasan dan membantu karyawan untuk mencari solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh karyawan dalam pekerjaannya sehingga membuat karyawan kurang bersemangat dengan pekerjaannya.

Gejala lain yang ditunjukkan, yaitu adanya indikasi karyawan menunjukkan permusuhan antara karyawan yang disebabkan karyawan kurang kerjasama dalam pekerjaan, adanya karyawan yang mengganggu karyawan lain dalam bekerja, dan banyak diantara karyawan yang merasa iri dengan pencapaian prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan yang lain. Empat (4) orang karyawan dari 15 yang diwawancarai tidak mempermasalahkan hubungan mereka baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan, munculnya konflik interpersonal yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja, disebabkan oleh para karyawan merasa

hubungan mereka dengan rekan kerja dan atasan kurang kooperatif dan serasi dalam bekerja

Semangat kerja yang tinggi merupakan proses kerja yang dapat berjalan dengan lancar dan meningkatkan pelayanan bagi pengguna jasa pengiriman barang, apalagi perusahaan ini bergerak dipelayanan jasa, fenomena semangat kerja terlihat dari hasil observasi yaitu: banyak para pengguna jasa merasa pelayanan yang diterimanya kurang memuaskan atau terkadang tidak dipenuhi, hal ini disebabkan oleh tingkat konsentrasi karyawan yang kurang, absensi yang tinggi, keluhan kesah karyawan pada perusahaan serta rekan kerja yang sok mengatur hingga menyebabkab pelayanan yang kurang memuaskan bagi pengguna jasa. Fenomena yang lainnya terlihat karyawan kurang giat melakukan pekerjaan yang sedang mereka kerjakan, banyak karyawan yang kurang melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dan banyak karyawan kurang cepat dan tanggap untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang sedang mereka kerjakan.

Beberapa permasalahan diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki semangat kerja yang rendah, pimpinan perusahaan harus dapat segera mengatasi permasalahan seperti itu agar tidak menjadi sesuatu yang dapat merugikan. Untuk itu hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan haruslah harmonis dan hubunngan antara karyawan dan karyawan haruslah lebih baik karena karyawan merupakan aset terbesar pada suatu perusahaan. Serta pemeliharaan semangat kerja agar tetap tinggi dan pengelolaan konflik interpersonal hal yang penting juga untuk majunya perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang dikemukakan di atas maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru, penelitian ini peneliti kemas dalam sebuah judul ''Hubungan antara konflik interpersonal dengan semangat kerja pada karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru''.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Apakah ada hubungan konflik interpersonal dengan semangat kerja pada karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru?”.

C. Tujuan Penelitian.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara konflik interpersonal dengan semangat kerja pada karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru.

D. Manfaat Penelitian.

1. Manfaat Teoritis :

Dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan, khususnya psikologi bidang indsutri, khususnya mengenai semangat kerja karyawan yang dihubungkan dengan konflik interpersonal.

2. Manfaat Praktis :

Dapat membantu agar perusahaan dapat mengelola konflik interpersonal agar berubah menjadi faktor untuk meningkatkan semangat kerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konflik

1. Pengertian Konflik

Konflik sering terjadi di antara para karyawan pada suatu perusahaan, konflik terjadi karena mempunyai tujuan yang sama, latar belakang yang heterogen, sikap perasaan yang sensitive, perbedaan pendapat, dan salah paham. Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan. Hasibuan (2007: 199).

Anoraga (2001: 98), menyatakan konflik merupakan suatu kenyataan yang muncul adanya kehidupan bersama yang dibentuk manusia kiranya tak dapat diatasi secara tuntas selama kehidupan manusia itu sendiri masih terus berlangsung.

2. Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Konflik

Hasibuan (2007: 199), menyebutkan ada beberapa yang menyebabkan terjadinya konflik antara lain:

a) Tujuan

Tujuan yang sama akan merangsang terjadinya konflik di antara individu, kelompok atau karyawan.

b) Ego Manusia

Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan atau konflik

c) Kebutuhan

Kebutuhan material dan nonmaterial akan menyebabkan timbul konflik untuk segera memenuhi kebutuhan yang kurang tersebut.

d) Perbedaan pendapat

Perbedaan pendapat akan menimbulkan terjadinya konflik karena setiap kelompok akan mempertahankan pendapat yang mereka pegang.

e) Salah paham

Salah paham sering terjadi dengan rekan kerja karena salah paham itulah terjadinya konflik.

f) Perasaan dirugikan

Perasaan yang dirugikan akibat perbuatan orang lain akan menimbulkan terjadinya konflik.

g) Perasaan sensitif

Perasaan sensitif atau mudah tersinggung akan menimbulkan konflik.

Jadi dapat disimpulkan bahwa konflik dapat dirangsang oleh internal dan eksternal organisasi atau perusahaan, konflik harus dicegah dan diselesaikan sedini mungkin, supaya tetap terwujud kerja sama yang baik, terhindar dari ketegangan dan perpecahan di antara sesama karyawan.

Hasibuan (2007: 199), adapun kebaikan dan keburukan konflik antara lain:

a) Kebaikan konflik

1) Evaluasi diri/introspeksi diri demi kemajuan

- 2) Moral kerja atau prestasi akan meningkat
 - 3) Mengembangkan diri demi kemajuan karena dorongan persaingan.
 - 4) Memotivasi dinamika organisasi dan kreativitas karyawan.
- b) Keburukan konflik
- 1) Kerja sama kurang serasi dan harmonis di antara para karyawan
 - 2) Memotivasi sikap-sikap emosional karyawan
 - 3) Menimbulkan sikap apriori karyawan
 - 4) Meningkatkan absent dan *turnover* karyawan
 - 5) Kerusakan produksi dan kecelakaan semakin meningkat

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa keburukan dari konflik dapat dihilangkan dengan mengadakan persaingan yang sehat yang harus selalu diciptakan dan dibina agar dinamika organisasi, kreativitas, introspeksi diri, pengembangan diri, moral kerja, dan produktivitas kerja karyawan meningkat sehingga tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat tercapai.

B. Konflik Interpersonal

1. Pengertian Konflik Interpersonal

Konflik atau pertentangan dapat terjadi antara seseorang dengan seseorang, antara kelompok dengan kelompok atau seseorang dengan kelompok. Konflik ini terjadi antara satu pihak yang mempunyai tujuan yang sama, di mana salah satu pihak atau kedua belah pihak merasa dirugikan. Suatu perusahaan betapun kecilnya, tidak mungkin terbebas dari konflik antar karyawannya. Dalam kualitas, kuantitas, dan frekuensi yang berbeda, konflik interpersonal pasti terjadi.

Hal ini karena konflik merupakan bagian dari dinamika kehidupan manusia. Konflik temporer merupakan variasi dari suasana kerja, sekaligus indikator adanya efek samping dari suatu persaingan yang terjadi akibat adanya kerancuan persepsi, komunikasi, dan karakteristik pribadi (Anoraga, 1995: 102).

Anoraga (1995: 99), mengatakan, “konflik interpersonal baik yang bersifat antar kelompok maupun intra-kelompok selalu ada di tempat orang hidup bersama”. Hal ini berarti dimana terdapat kehidupan bersama maka akan terdapat konflik.

Riggio (2000: 230), mendefinisikan bahwa konflik interpersonal adalah konflik yang terjadi ketika dua orang individu berusaha mencapai tujuan mereka hingga merintangi prestasi orang lain. Tohardi (2002: 364) berpendapat konflik adalah suatu perselisihan antara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan mengganggu dengan sengaja pencapaian pihak yang menjadi lawannya.

Soekawi dkk (1998), mengatakan bahwa konflik adalah perselisihan mengenai nilai-nilai atau tuntutan-tuntutan yang berkenaan dengan status, kuasa dan sumber-sumber kekayaan yang persediaanya tidak mencukupi, dimana pihak-pihak yang berselisih tidak hanya memperoleh barang yang diinginkan melainkan juga memojokkan, mengingkari atau menghancurkan lawan.

Menurut Kartono (1984: 384), konflik mengandung banyak pengertian, ada pengertian yang sangat negatif bagi orang, ada pengertian netral bagi beberapa orang dan ada pula pengertian positif bagi orang lain. Dalam pengertian yang negatif, konflik dikaitkan dengan kekerasan, penghancuran, irrasionalisme,

tidak adanya kontrol emosional. Sebaliknya, pengertian yang positif berkaitan dengan petualangan, inovasi, pembersihan, pertumbuhan. Kartono menjelaskan bahwa konflik dalam pengertian netral diartikan sebagai akibat dari keanekaragaman individu, manusia dengan sifat yang berbeda-beda dan tujuan hidup yang berbeda serta kebutuhan dan sifat manusia yang kompleks.

Sedangkan Suwanto (1998: 211), menjelaskan bahwa terdapat beberapa pandangan yang berbeda mengenai peran konflik dalam kelompok dan organisasi. Pandangan yang pertama, adalah pandangan tradisional yang berkeyakinan bahwa semua konflik merugikan dan harus dihindari. Pandangan yang kedua, adalah pandangan hubungan manusia yang berkeyakinan bahwa konflik merupakan hasil wajar dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok. Dan yang terakhir adalah pandangan interaksionis yang mempunyai keyakinan bahwa konflik tidak hanya satu kekuatan positif dalam kelompok melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif. Pandangan inilah yang banyak berpengaruh kepada pimpinan kelompok untuk mempertahankan suatu konflik untuk kemajuan.

Dari beberapa definisi-definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa konflik interpersonal adalah adanya pertentangan atau perbedaan antara dua pihak atau lebih dalam hal tujuan, perbedaan persepsi, perbedaan-perbedaan kebutuhan dan harapan di dalam kelompok sosial yang menyebabkan terjadinya persaingan.

2. Faktor Timbulnya Konflik Interpersonal

Suatu konflik dapat terjadi karena masing-masing pihak atau salah satu pihak merasa dirugikan. Kerugian ini bukan hanya bersifat material tetapi juga

bersifat non material. Untuk itu kita harus mengetahui apa saja yang dapat menyebabkan terjadi konflik. Menurut Nitisemito faktor-faktor yang dapat menyebabkan konflik, yaitu perbedaan pendapat, kesalahpahaman, salah satu atau kedua pihak merasa dirugikan dan perasaan yang terlalu sensitif.

Sedangkan Arikunto (dalam Tohardi, 2002: 366) mengatakan ada empat faktor dominan yang menjadi sumber konflik, yaitu:

- a. Ketergantungan dan kebersamaan dalam menggunakan sumber daya.
- b. Perbedaan dalam kelompok didalam tujuannya atau banyaknya kepentingan, misalnya uang, prestasi dan lain sebagainya.
- c. Nilai-nilai atau persepsi, serta ketidakseimbangan kekuasaan.
- d. Kekaburan (ambiguities), yaitu tidak jelasnya tugas, wewenang dan tanggung jawab.

Anies.B (2000: 17) mengatakan ada beberapa faktor yang dapat menimbulkan konflik yaitu :

- a. Tujuan organisasi dan nilai yang dimiliki individu berbeda.
- b. Ketidakjelasan tanggung jawab atau yurisdikasi.
- c. Ketergantungan antar unit dalam organisasi.
- d. Sistem imbalan atau pemberian hadiah.
- e. Hambatan dalam komunikasi.
- f. Gaya kepemimpinan manajer.
- g. Karakteristik tertentu dari individu.
- h. Kelelahan, stress atau sakit.

3. Kategorisasi Konflik Interpersonal

Robbins (1996: 27) yang mengkategorikan konflik interpersonal menjadi tiga kategori umum, yaitu :

a. Komunikasi, yang terdiri dari beberapa indikator yaitu :

- 1) Kesulitan semantik, timbul saat kurangnya informasi yang memadai mengenai istilah-istilah dalam pekerjaan, persepsi yang berbeda tentang suatu bahasa.
- 2) Pertukaran informasi tidak cukup, timbul karena terlalu banyak atau terlalu sedikit informasi dan terbatasnya waktu yang ditentukan.
- 3) Gangguan dalam saluran komunikasi, sulit menemui atasan, jarang menerima perintah langsung dari atasan.

b. Struktur

- 1) Ukuran, derajat spesialisasi dalam tugas, makin besar kelompok dan makin terspesialisasi kegiatannya, makin mudah timbul konflik.
- 2) Kejelasan yuridiksi, adanya kedwigtian (pengertian yang ganda) dalam masala-masalah- yuridis.
- 3) Kecocokan anggota dengan tujuan, adanya ketidak sesuaian dari tujuan-tujuan tugas dengan pribadi anggota.
- 4) Gaya kepemimpinan, bila tertutup kurang komunikatif, pengawasan yang ketat terlalu banyak mengandalkan partisipasi dapat menimbulkan perbedaan anggota.

- 5) Sistem imbalan, terutama bila perolehan seorang karyawan harus mengorbankan orang lain.
- 6) Derajat ketergantungan antar kelompok, adanya distribusi tugas yang tidak merata dalam kelompok.

c. Variabel pribadi

- 1) Sistem nilai individual, adanya perbedaan nilai tiap karyawan.
- 2) Karakteristik kepribadian, adanya tipe kepribadian tertentu dari karyawan.

Sedangkan Kartono (1994: 244), mengkategorisasikan konflik interpersonal menjadi 3 kategori, yaitu :

- a. Faktor komunikasi, disebabkan oleh besarnya perusahaan.
 - 1) Unit kerja tidak dapat berkomunikasi dengan baik.
 - 2) Ketidak lancaran komunikasi antara pemimpin dengan karyawan.
 - 3) Relasi yang sangat formil.
- b. Faktor struktur organisasi, banyak terjadi pada perusahaan yang besar dengan struktur organisasi yang luas.
 - 1) Sistem boruksi.
 - 2) Heterogenitas dalam staf pimpinan.
 - 3) Supervisi atau pengawasan yang sangat ketat.
 - 4) Sistem hadiah.
 - 5) Limitasi sumber energi.
- c. Faktor tingkah laku pribadi.
 - 1) Pribadi pimpinan.

- 2) Kepuasan dan apresiasi terhadap status sendiri.
- 3) Tujuan yang akan dicapai.

4. Pengelolaan Konflik Interpersonal

Konflik sebagai suatu kenyataan yang muncul karena adanya kehidupan bersama yang dibentuk manusia, apabila tidak dapat diatasi secara tuntas selama kehidupan manusia itu sendiri masih terus berlangsung. Dalam hal ini organisasi harus mampu mengelola konflik yang tadinya bersifat merugikan dapat diubah menjadi konflik yang menguntungkan. Untuk itu segala upaya untuk mengurangi atau mencegah terjadinya konflik yang lebih besar, adalah suatu upaya yang harus dilakukan oleh semua pihak yang ada di dalam perusahaan, sebelum konflik tersebut mengganggu ketentraman dan produktivitas.

Trisni (dalam Psikodimensia, Vol, hal : 7), memberikan beberapa langkah untuk menangani atau mengelola konflik, yaitu :

- a. Penyadaran dan pengendalian cara komunikasi, yaitu dengan menggunakan descriptive speech atau penggunaan cara komunikasi yang lebih menggambarkan kenyataan daripada penilaian.
- b. Mengajukan serangkain pertanyaan, dalam hal ini pertanyaan yang diajukan harus dapat menimbulkan suasana atau iklim interaksi yang supportive, seperti menunjukkan pemecahan masalah, dilakukan secara spontan menunjukkan empati, menunjukkan kesejajaran status, dan mampu menggambarkan situasi bukan menilai situasi.
- c. Menyimak, merupakan suatu kegiatan yang menggunakan sejumlah besar energi untuk memahami berita, maksud dan perasaan-perasaan

yang dilontarkan oleh lawan bicara. Kesulitan di dalam proses menimak terutama disebabkan masalah fisiologis karena otak manusia hanya mampu menggunakan sepertiga kemampuannya dalam proses penerimaan berita, sedangkan dua pertiganya digunakan untuk hal lain, sehingga agar lebih mudah menyimak maka harus mengulang kata-kata dari si pembicara.

- d. Penggunaan parafase atau pengungkapan kembali, mengungkapkan kembali apa yang telah disampaikan lawan bicara sangat menolong untuk memberikan kejelasan bahwa apa dimaksud cocok dengan caranya dalam mengungkap hal tersebut.
- e. Pengendalian komunikasi verbal, yaitu pertukaran informasi melalui tanda-tanda yang non linguistic. Tanda non linguistic adalah symbol atau isyarat yang tidak berbentuk kata-kata. Jenis komunikasi non verbal, seperti penampilan, bahasa tubuh (kinesik), bahasa mata (okulesik), sentuhan (haptik) dan penggunaan ruang pribadi. Kelima jenis komunikasi non verbal tersebut sangat mempengaruhi bagaimana penerima berita dapat menangkap hal yang diungkapkan.

Hardjan (1994: 46), menjelaskan salah satu hal yang juga mempengaruhi pengelolaan konflik adalah cara mengelolanya, yaitu :

- a. Bersaing, bertanding, menguasai atau memaksa yang merupakan pendekatan pada konflik yang berciri menang-kalah. Tujuannya menang, mendapatkan yang diperjuangkan dan mengalahkan pihak

lain sehingga pihak tersebut tidak mendapatkan apa yang telah diperjuangkan.

- b. Kerja sama, cara pengelolaan ini merupakan pendekatan menang-menang. Tujuannya adalah masing-masing mendapatkan apa yang diinginkan, sehingga tidak ada yang dikalahkan.
- c. Kompromi atau berunding. Cara ini merupakan pendekatan pihak-pihak yang berkonflik, tidak ada yang menang atau kalah, karena adanya kompromi pihak-pihak yang terlibat dalam konflik saling memberi kelonggaran.
- d. Menghindari atau menarik diri. Cara pengelolaan ini merupakan pendekatan kalah-kalah, dimana kedua belah pihak yang terlibat konflik tidak memperjuangkan kepentingan masing-masing, karena tidak melakukan apa dan membiarkan konflik itu hilang.
- e. Menyesuaikan, memperlunak, atau menurut. Cara pengelolaan ini merupakan pendekatan kalah-menang, dimana pihak yang terlibat melepaskan atau mengesampingkan hal yang diinginkan dan memenuhi keinginan pihak lain.

Adanya berbagai cara penyelesaian konflik, keterlibatan maupun kontrol dari manajemen mutlak diperlukan dalam penyelesaiannya terutama dalam rentang waktu produksi yang cukup pendek. Walaupun pengalaman konflik sering membawa perasaan tidak enak, namun konflik pada dasarnya bermanfaat bagi orang-orang yang terlibat di dalamnya. Konflik dapat dikendalikan karena dinamikanya dapat diramalkan, dan dari cara penyelesaiannya dapat berpengaruh

efektif. Kunci dari konflik interpersonal adalah komunikasi yang harus lebih positif dan bermanfaat atau memperkaya hubungan interpersonal yang telah ada.

C. Semangat Kerja

1. Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan masalah penting dalam setiap usaha untuk secara efektif dan efisien. Dengan semangat kerja yang tinggi dan penuh gairah, diharapkan para karyawan dapat melaksanakan dengan baik dan kreatif. Untuk memahami lebih jauh mengenai semangat kerja, berikut ini akan dikemukakan definisi-definisi dari beberapa ahli.

Semangat kerja (morale) menurut Gordon (1996: 416), merupakan masalah penting dalam setiap usaha untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien agar produktivitas kerja tercapai. Seorang karyawan dikatakan mempunyai semangat kerja apabila dalam kegiatan kerjanya bekerja tanpa mengeluh, penuh perhatian pada tugasnya dan bekerja tanpa perlu didorong-dorong. Karyawan yang mempunyai semangat kerja tidak akan menunggu tugas yang akan diberikan kepadanya tetapi mengambil untuk bertanya tugas apa yang harus dikerjakan lagi.

Pendapat diatas di dukung oleh Leighton (dalam Moekjizat, 1989: 130) semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Nitisemito (1995: 160) yang mengatakan bahwa semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara giat, sehingga demikian pekerjaan akan lebih diharapkan cepat dan lebih baik.

Dari pendapat yang dikemukakan diatas, pengertian semangat kerja lebih ditekankan pada sesuatu yang positif, suatu yang baik sehingga mampu

memberikan sumbangan terhadap pekerjaan dalam arti lebih cepat dan lebih baik. Serta dapat menyesuaikan diri baik terhadap situasi kerja, pekerjaan itu sendiri maupun dengan rekan sekerja dengan giat bekerja mencapai produktivitas.

Paratra Westra (dalam Tohardi, 2002: 428), mengemukakan pendapatnya bahwa semangat kerja adalah sikap-sikap dari individu-individu maupun kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan terhadap kesukarelaannya untuk bekerja sama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Semangat kerja adalah sikap kejiwaan dan peranannya yang menimbulkan kesediaan pada kelompok orang untuk bersatu padu secara giat dalam usahanya mencapai tujuan bersama (dalam Anoraga, 1995: 74).

Semangat kerja merupakan sikap yang dipertahankan oleh anggota-anggota kelompok yang akan membuat para anggota bekerjasama dan mendahulukan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi. Kondisi ini merupakan salah satu faktor yang cukup penting dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Untuk menumbuhkan sikap karyawan tersebut menurut Blum (Wirastuti, 1986: 19) pada diri karyawan perlu adanya aspek-aspek yang meliputi perasaan diterima, diikutsertakan dan menjadi bagian dari suatu kegiatan kelompok, persamaan tujuan umum dengan kelompok, keyakinan bahwa tujuan organisasi memang diinginkan oleh kelompok dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jika aspek-aspek tersebut ada pada diri karyawan, maka dapat diharapkan karyawan akan cenderung untuk menampilkan tingkah laku yang bisa

memberikan keuntungan kepada perusahaan. Karyawan akan lebih giat dan senang mengerjakan pekerjaannya. Sebaliknya jika aspek-aspek ini tidak ada dalam diri karyawan, maka karyawan akan cenderung menampilkan tingkah laku yang dapat merugikan perusahaan. Suasana akan diwarnai dengan situasi percekocan, persaingan tidak sehat, iri hati, pesimis dan lain sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas, semangat kerja yang tinggi merupakan faktor yang berpengaruh pada kesediaan mewujudkan cara atau metode kerja yang berdaya guna dan berhasil dalam meningkatkan produktivitas kerja. Untuk itu seorang karyawan tidak segan-segan mencoba dan belajar dari orang lain, meniru atau mencontoh, selalu terbuka pada kritik dan saran, suka membantu dan tidak menolak bantuan orang lain sehingga terwujud kerja sama dalam bekerja.

Jadi semangat kerja adalah kesadaran tenaga kerja yang untuk bekerja secara giat dan konsekuen guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Indikasi Turun atau Rendahnya Semangat Kerja

Indikasi turunnya semangat kerja adalah hal penting untuk diketahui oleh pihak perusahaan, sehingga dapat ditemukan sebab-sebabnya. Dengan demikian pihak perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah tersebut sedini mungkin.

Adapun indikasi turunnya semangat kerja menurut Nitisemito (1982 : 161) antara lain adalah :

- a. Turun atau rendahnya produktivitas kerja

Karyawan yang semangat kerjanya rendah akan cenderung malas, sengaja menunda-nunda pekerjaan, bahkan memperlambat siapnya pekerjaan. Hal ini semua akan dapat menurunkan produktivitas perusahaan.

b. Tingkat absensi yang meningkat

Pada umumnya bila semangat kerja menurun maka karyawan akan malas untuk setiap hari datang kerja. Meningkatnya absensi ini tidak dapat dilihat secara perorangan tetapi harus rata-rata.

c. Tingkat perpindahan buruh tinggi

Keluar masuknya karyawan yang meningkat, disebabkan karena ketidaksenangan karyawan untuk bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga untuk karyawan akan mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai.

d. Tingkat kerusakan yang meningkat atau tinggi

Naiknya tingkat kerusakan terhadap peralatan, sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang, kecerobohan dan sebagainya. Meskipun demikian ada faktor-faktor lain yang dapat juga meningkatkan tingkat kerusakan, misalnya penyimpanan alat yang salah, kerusakan pada mesinnya dan sebagainya.

e. Kegelisahan di mana-mana

Kegelisahan ini dapat terwujud dalam bentuk ketidak renangan, keluh kesah serta hal-hal lain. Kegelisahan pada tingkat tertentu yang

dibiarkan begitu saja akan dapat merugikan perusahaan dengan segala akibatnya tidak diinginkan.

f. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan sebenarnya merupakan perwujudan dari ketidak puasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

g. Pemogokan

Ini merupakan indikasi paling kuat tentang turunnya semangat kerja, dan merupakan perwujudan dari ketidak puasan, kegelisahan dan sebagainya, kemudian memuncak dan tak tertahankan lagi, sehingga menimbulkan tuntutan. Bila tuntutan tidak terpenuhi pada umumnya berakhir dengan suatu pemogokan.

Selanjutnya bila dapat dibuktikan bahwa memang semangat kerja menurun, pihak perusahaan hendaknya menyelidiki sebab-sebabnya, karena hal tersebut dapat dipecahkan dengan jalan menghilangkan sebab-sebab tersebut. Secara umum turunnya semangat dan kegairahan kerja disebabkan karena ketidak puasan, yang menimbulkan perasaan kurang bahagia, sehingga semangat kerja menurun. Usaha untuk meningkatkan semangat kerja dan kegairahan kerja, hendaknya dilakukan oleh setiap perusahaan. Namun usaha tersebut dilakukan sebatas kemampuan perusahaan, disesuaikan dengan dana yang ada, oleh karena itu dipilih cara yang paling tepat untuk meningkatkan semangat kerja.

Nitisemito (1992: 70) memberikan beberapa alternative untuk meningkatkan semangat kerja antara lain :

a. Gaji yang cukup

Gaji yang cukup disini maksudnya adalah jumlah yang mampu dibayarkan kepada karyawan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan, sehingga gaji yang diberikan akan mampu memberikan semangat dan kegairahan kerja bagi karyawan. Makin besar gaji yang diperoleh, berarti semakin tercukupi kebutuhan karyawan, dan mereka mendapat ketenangan dalam melaksanakan tugas sehingga semangatnya dapat diharapkan. Gaji disini bukanlah imbalan jasa dalam bentuk uang semata, tetapi bisa berbentuk lain, seperti jatah beras, perawatan kesehatan, fasilitas perumahan dan sebagainya.

b. Memperhatikan kebutuhan rohani

Kebutuhan rohani ini dapat berupa penyediaan tempat ibadah, rekreasi, partisipasi, kebutuhan untuk dihargai dan keikutsertaan, kebutuhan ketentraman jiwa dan lain sebagainya.

c. Menciptakan suasana santai

Suasana kerja yang rutin seringkali menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja. Untuk menghindari hal demikian, pihak perusahaan perlu sekali-kali menciptakan suasana santai, seperti rekreasi, pertandingan olahraga dan sebagainya, sehingga para karyawan akan merasa dalam satu kesatuan serta dapat membangkitkan perasaan tanggung jawab.

d. Harga diri perlu dapat perhatian

Perusahaan yang baik biasanya mempunyai karyawan yang ahli dan dapat diandalkan. Jika seorang karyawan berprestasi, maka sebaiknya pimpinan memberikan penghargaan didepan rekan-rekannya secara wajar, seseorang akan merasa harga dirinya diperhatikan jika sekali-kali diajak berunding dalam memecahkan suatu persoalan. Tetapi sebaliknya, pimpinan sebaiknya tidak memarahi karyawan didepan umum, karena ia akan merasa harga dirinya direndahkan dan akan tersinggung.

e. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat

Ketidaktepatan menempatkan posisi akan menyebabkan pekerjaan kurang lancar, hasil yang diperoleh kurang maksimal, semangat kerja dan kegairahan kerja akan menurun. Memang sulit menempatkan posisi yang tepat secara langsung oleh karena itu setiap pimpinana harus senantiasa mengawasi pekerjaan karyawannya.

f. Berikan kesempatan untuk maju

Semangat akan timbul jika para karyawan mempunyai harapan untuk maju. Perusahaan yang baik tidak hanya memberikan penghargaan bagi para karyawan yang berprestasi, tetapi juga mengadakan program pendidikan tambahan, sehingga karyawan akan bergembira, dan kegembiraan ini merupakan salah satu pendorong semangat kerja.

g. Perasaan aman untuk menghadapi masa depan perlu diperhatikan

Kestabilan perusahaan biasanya cukup sebagai jaminan perasaan aman bagi para karyawan. Perusahaan yang tidak stabil akan menimbulkan

kekhawatiran para karyawan, terutama tentang nasib mereka di perusahaan tersebut.

h. Usahakan agar para karyawan mempunyai loyalitas

Loyalitas terhadap perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab, dimana rasa tanggung jawab dapat menciptakan semangat kerja. Untuk dapat menimbulkan loyalitas maka perusahaan harus berusaha agar para karyawannya merasa senasib dengan perusahaan.

i. Sekali-kali karyawan perlu diajak berunding

Dengan diajak berunding tentang suatu persoalan, mereka merasa ikut bertanggung jawab, sehingga dalam menjalankan kebijaksanaan baru dapat dilaksanakan dengan lebih baik lagi.

j. Pemberian insentif yang terarah

Memberikan tambahan penghasilan secara langsung kepada karyawan yang menunjukkan kelebihan prestasi kerjanya, sangat efektif untuk mendorong semangat kerja.

k. Fasilitas yang menyenangkan

Dengan fasilitas yang menyenangkan akan mampu menambah kesenangan bagi para karyawannya, yang berarti semangat dan kegairahan kerja dapat pula ditingkatkan. Fasilitas tersebut dapat mencakup balai pengobatan, tempat ibadah, kamar kecil yang bersih, pendidikan untuk anak dan lain sebagainya.

Bila pihak perusahaan dapat mengusahakan dan menjalankan segala fasilitas diatas, maka berarti hal tersebut akan menimbulkan rasa senang dan

kepuasan bagi para karyawan. Yang berarti bahwa semangat dan kegairahan kerjanya dapat meningkat baik.

3. Faktor-faktor Semangat Kerja

Semangat kerja yang tinggi dapat ditandai dengan adanya kegairahan kerja para karyawannya dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan kegairahan kerja itu sendiri adalah kesenangan terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor semangat kerja pada umumnya menurut Heidjachman (1982: 155) adalah :

1. Kepuasan dalam pekerjaan merupakan syarat untuk lebih maju.
2. Pimpinan langsung menghargai karyawan sebagai manusia dan menganggap bahwa pekerjaan itu adalah penting.
3. Adanya jaminan dalam bekerja untuk menjalankan tugas sebaik-baiknya.
4. Adanya hubungan baik dengan kolega-kolega lain dan orang merasa dalam kelompok tertentu.
5. Upah dan lain-lain bentuk kompensasi yang sama bagi setiap orang yang menjalankan tugas.
6. Perhatian Perusahaan untuk kemakmuran karyawan dan kemajuan-kemajuannya.
7. Kebanggaan dalam perusahaan (mengenai produksi dan statusnya dalam masyarakat).

Sedangkan Moekjizat, 1982 (dalam Anoraga, 1995: 75), mengatakan dengan semangat kerja yang tinggi akan memberikan sikap-sikap positif seperti kesetiaan, kegembiraan, kerja sama dan disiplin terhadap peraturan-peraturan

perusahaan. Jadi Pandji Anoraga menyimpulkan bahwa faktor-faktor semangat kerja adalah:

a. Faktor kerja sama

Kerja sama berarti bersama-sama kearah tujuan yang sama di dalam suatu perusahaan, kerja sama dapat dilihat :

- 1) Kesiediaan para karyawan untuk bekerja sama dengan teman-teman sekerja maupun dengan atasan para karyawan tersebut yang berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama.
- 2) Kesetiaan untuk saling membantu diantara teman-teman sekerja sehubungan dengan tugasnya.

b. Faktor disiplin

Menurut Lateiner (dalam Anoraga, 1997: 76), menerangkan disiplin kerja yang baik sebagai berikut : pada umumnya disiplin yang sejati apabila para karyawan datang di kantor tepat pada waktunya. Apabila para karyawan berpakaian serba baik di tempat pekerjaannya, apabila para karyawan menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, apabila para karyawan menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara bekerja yang ditetapkan perusahaan dan apabila para karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan semangat kerja yang baik.

Dari penjelasan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja yang baik adalah :

- 1) Kepatuhan karyawan pada jam-jam kerja.

- 2) Kepatuhan karyawan pada perintah atasan, serta taat pada tata tertib yang berlaku.
- 3) Penggunaan dan pemeliharaan bahan-bahan atau alat-alat perlengkapan kantor dengan hati-hati.
- 4) Bekerja dengan cara mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.

c. Faktor kegairahan kerja

Kegairahan kerja diperlihatkan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan atau kesenangan yang mendalam dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Anoraga (2001: 85), ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan kegairahan kerja pada karyawan, yaitu :

- 1) Sekuritas keamana pekerjaan yaitu pekerjaan yang diperoleh oleh karyawan adalah pekerjaan yang tetap.
- 2) Kesempatan untuk mendapat kemajuan pada perusahaan.
- 3) Lingkungan pekerjaan.
- 4) Pemberian kompensasi.

Nawawi (1993: 160), mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah :

a. Faktor minat atau perhatian terhadap pekerjaan

Individu yang memiliki atau berminat terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, pada umumnya akan memiliki semangat kerja yang positif atau tinggi. Jenis dan sifat volume beban kerja yang dirasakan sesuai dengan keinginan dan perhatiannya akan

menimbulkan rasa suka atau senang, dalam arti tidak terpaksa mengerjakan tugasnya.

b. Faktor upah atau gaji

Upah atau gaji yang diperoleh dalam bekerja, bagi banyak individu dirasakan sangat besar pengaruhnya pada semangat kerja. Upah yang cukup besar dengan pekerjaan yang relatif ringan, pada umumnya dipandang sebagai salah satu penyebab yang besar pengaruhnya terhadap peningkatan semangat kerja. Kecenderungan itu akan tampak apabila seseorang takut kehilangan pekerjaannya, karena upah atau gaji yang tinggi dapat memenuhi kebutuhannya.

c. Faktor status sosial berdasarkan jabatan

Jenis pekerjaan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang, pada umumnya berarti status sosial bagi yang bersangkutan, baik di lingkungan organisasi kerjanya maupun di masyarakat. Pekerjaan atau jabatan yang dirasakan memberi posisi yang tinggi dan terhormat, cenderung mempertinggi semangat kerja seseorang.

d. Faktor penyesuaian diri terhadap pekerjaan dan rekan sekerja

Tidak sedikit yang berpandangan bahwa pekerjaan yang bernilai kemanusiaan dapat memberikan peluang dalam penyesuaian diri sehingga dapat mempertinggi semangat kerja. Individu yang demikian, bekerja dengan cita-cita yang mewujudkan tujuan yang mulia sehingga menunjukkan sikap bersedia menderita dalam bekerja. Dengan begitu karyawan bersedia untuk menerima tugas atau tantangan pekerjaan

serta bersedia untuk menerima kritik dan saran dari rekan sekerja, sehingga cenderung meningkatkan semangat kerja.

e. Faktor suasana lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang menyenangkan karena bersih, teratur, sejuk, rapi, adanya rasa nyaman, sirkulasi udara yang lancar, cukup luas dan tidak menghambat gerakan dalam bekerja, adanya kerja sama, suasana yang akrab serta bersahabat, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja.

f. Faktor hubungan manusiawi

Kondisi hubungan sosial yang besumber dari hubungan manusiawi, yang dikembangkan antar personal di lingkungan suatu organisasi kerja, ternyata merupakan faktor yang besar pengaruhnya terhadap semangat kerja. Hubungan yang harmonis, atas dasar saling menghormati, saling mempercayai dan saling menerima baik selama melaksanakan pekerjaan maupun di luar jam kerja akan menimbulkan rasa senang yang akan mempertinggi semangat kerja.

Dari uraian diatas yang telah ada dapat ditarik kesimpulan bahwa semangat kerja adalah kondisi psikologis yang dimiliki individu yang menunjukkan adanya kegairahan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mendorong karyawan bekerja lebih giat dan lebih baik. Semangat kerja dapat diukur melalui faktor kerja sama. Disiplin dan kegairahan kerja.

D. Keterkaitan Antara Konflik Interpersonal dengan Semangat Kerja

Seseorang individu tidak terlepas dari lingkungan sekitarnya. Dalam kehidupan sehari-hari manusia selalu berhadapan dan membutuhkan orang lain, sehingga lama kelamaan akan membentuk suatu hubungan. Namun tampaknya membentuk dan membina suatu hubungan interpersonal tidaklah mudah dan sederhana. Oleh sebab itu konflik interpersonal tidak dapat dipisahkan dari kehidupan.

Konflik terjadi karena seseorang memiliki kebutuhan, keinginan dan kepentingan yang harus di puaskan dan hal tersebut terancam karena adanya tindakan, ucapan atau keputusan orang lain. Karena itu sumber konflik sangat beragam. Konflik dapat muncul dari diri sendiri, lingkungan, atau orang lain yang memiliki perbedaan dalam pandangan dalam sikap, opini, cara, tujuan atau sistem nilai yang dianutnya. Dengan demikian, setiap orang merupakan sumber konflik yang potensial bagi orang lain, karena memiliki kebutuhan, keinginan dan kepentingan yang berbeda baik dalam kualitas ataupun kuantitas, Karena karakteristik pribadi yang bersifat khas.

Menurut Nitisemito (1995: 215), konflik interpersonal dapat mengakibatkan hal-hal yang sifatnya negatif seperti menghambat adanya kerja sama mempunyai pandangan yang subyektif dan emosional karena masing bersikap apriori, saling menjatuhkan dan frustrasi sehingga konflik interpersonal dapat menyebabkan beban psikologis yang salah satunya adalah kecemasan dan pada akhirnya individu itu akan menggunakan mekanisme pertahanan diri. Adanya hambatan-hambatan yang bersifat negatif itu dapat mempengaruhi

perilaku, cara kerja dan hubungan antar sesama rekan kerja atau terhadap atasan bawahan.

Akan tetapi konflik interpersonal yang berdampak negatif ini dapat dirubah menjadi sesuatu yang bermanfaat untuk perusahaan. Salah satu caranya apabila dalam sebuah perusahaan mengalami sebuah masalah yang besar, pimpinan dapat mendiskusikan untuk mencari jalan keluar yang terbaik dari permasalahan yang dihadapi. Setiap divisi diberi kesempatan memberikan ide-idenya, dan ide yang terbaik yang akan digunakan untuk keluar dari permasalahan yang ada. Maka setiap divisi saling berkompetisi, dan tanpa disadari terjadi konflik interpersonal diantara karyawan yang membuat semangat kerja tinggi. Karyawan berusaha divisinyalah yang terbaik. Ini sesuai dengan pendapat dari Leavitt (1995 : 252), mengatakan konflik interpersonal dapat juga berpengaruh kepada semangat kerja.

Kartono (1994: 260), mengatakan konflik interpersonal merupakan unsur yang penting dalam perusahaan mau mempertahankan kelestariannya. Maka, seni manajemen konflik merupakan hal yang sukar. Perencanaan, analisa dan evaluasi mengenai konflik-konflik, lalu memecahkan dengan baik dan menciptakan kondisi yang merangsang konflik-konflik menjadi sesuatu yang positif. Agar konflik interpersonal yang terjadi tidak menurunkan semangat kerja karyawan pada perusahaan (Kartono, 1994: 266)

Padahal semangat kerja adalah unsur penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Karena orang yang bersemangat merupakan sikap seorang pekerja yang ditandai dengan kepercayaan diri yang tinggi, motivasi yang kuat untuk

meneruskan suatu usaha, semangat dapat mengorganisasikan pekerjaan dengan baik (Chaplin, 1994: 309). Menciptakan suasana yang harmonis antar karyawan pada tempat kerja merupakan hal yang penting bagi kelancaran pekerjaan. Dengan begitu, para karyawan bisa bekerja dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya. Dan dengan semangat kerja yang tinggi juga, seseorang karyawan akan melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan dapat selesai lebih cepat dan lebih baik (Nitisemito, 1982).

Oleh sebab itu, pengelolaan konflik sangatlah penting dalam suatu perusahaan. Agar konflik-konflik yang terjadi tidak berpengaruh besar pada perusahaan yang dapat menurunkan produktivitas perusahaan.

E. Kerangka Pemikiran, Asumsi dan Hipotesis

1. Kerangka Pemikiran

Teori utama yang digunakan dalam mengkaji dan membahas persoalan dalam penelitian ini adalah teori semangat kerja dari Nitisemito, (1995: 160), serta teori konflik interpersonal dari Tohardi (2002: 364).

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam setiap perusahaan, sebab mereka sangat berperan dalam menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karyawan juga merupakan faktor terpenting bagi perusahaan untuk melaksanakan aktivitas perusahaan, bahkan kelangsungan hidup perusahaan sangat ditentukan olehnya. Oleh karena itu semangat kerja karyawan harus menjadi perhatian.

Moekijat (1999: 135), Menyatakan bahwa semangat kerja menggambarkan suatu perasaan yang berhubungan dengan tabiat (jiwa), semangat, kelompok, kegembiraan atas kegiatan.

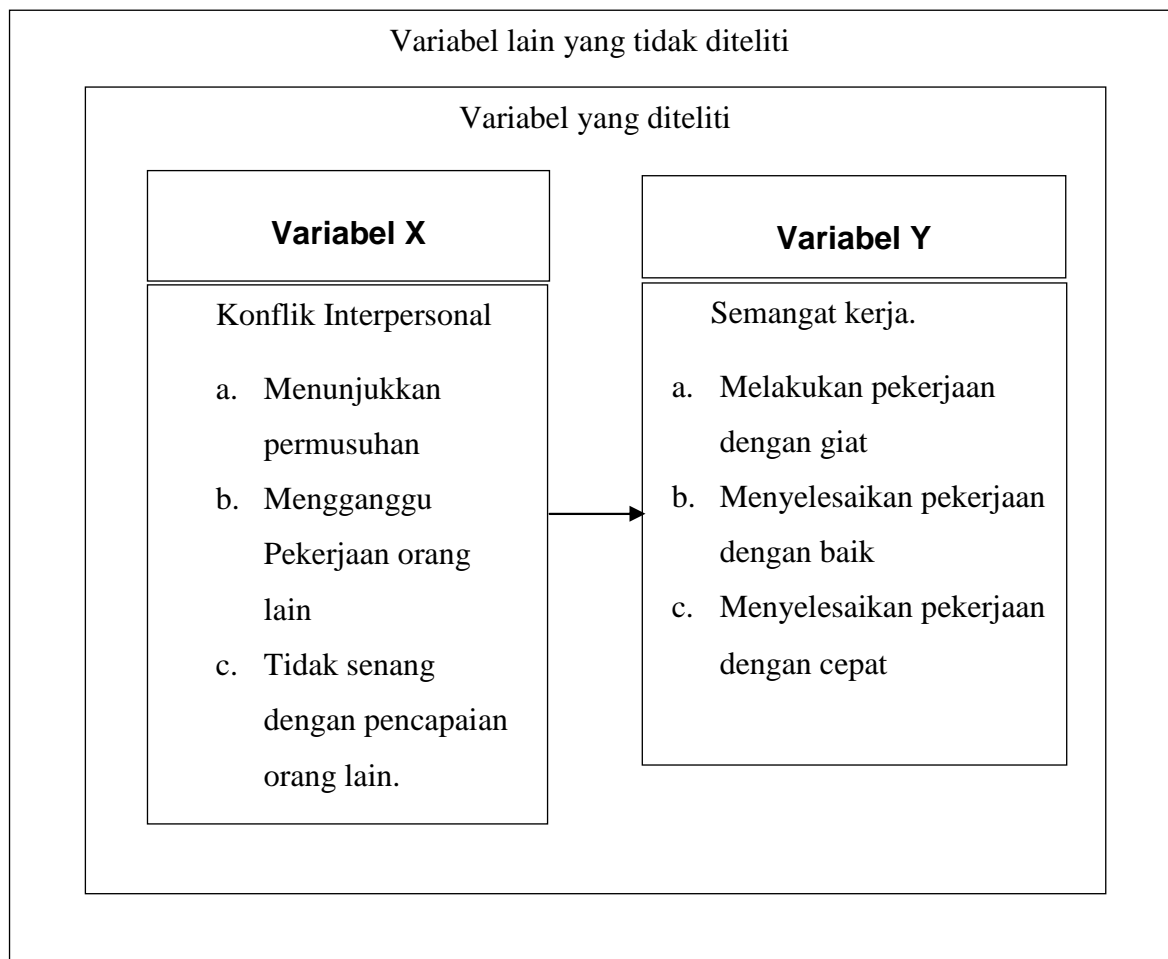
Menurut Hasibuan (2000: 128), semangat kerja adalah kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan giat dan antusias sehingga penyelesaian pekerjaannya cepat dan baik. Selanjutnya (Koontz, 1999: 147), semangat mencerminkan hasrat, kesungguhan dan intensitas dalam melaksanakan pekerjaan. Nitisemito (1995: 160), semangat kerja adalah melakukan pekerjaan dengan giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

Leavit (1995 : 252), mengatakan konflik interpersonal dapat juga berpengaruh kepada semangat kerja, hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Haiman (1998: 442), menjelaskan semangat kerja berkaitan dengan munculnya semangat dalam kelompok. Semangat mengandung arti adanya kemauan serta menyentuh aspek perasaan, pikiran dan sikap dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu semangat dalam kelompok akan muncul jika didalamnya terdapat kesamaan pandangan dan iklim kerja yang baik. Menurut Bareslon & Steiner (dalam Wahjosumijo, 1984: 178), menjelaskan bahwa semangat kerja yang tinggi pada individu merupakan pengaruh dari keterlibatan individu pada orang lain dalam hubungan individu, individu akan memiliki sikap untuk mendekati atau bergabung dengan individu lain, serta kelompok lain, sehingga merasa adanya hubungan dengan orang lain tersebut.

Konflik interpersonal merupakan konflik yang terjadi ketika dua orang individu berusaha mencapai tujuan mereka hingga merintangi prestasi orang lain. Senada dengan itu Wexlen dalam Tohardi (2002: 364), berpendapat konflik interpersonal adalah suatu perselisihan antara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan mengganggu dengan sengaja pencapaian pihak yang menjadi lawannya.

Menurut Suwanto (1998: 211), menyatakan pandangan interaksionis yang mempunyai keyakinan bahwa konflik tidak hanya satu kekuatan positif dalam kelompok melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif. Pandangan inilah yang banyak berpengaruh kepada pimpinan kelompok untuk mempertahankan suatu konflik untuk kemajuan, Dengan adanya konflik interpersonal yang positif, kebutuhan individu akan dapat diakomodasikan dengan lebih baik, hal tersebut berbeda bisa dilihat dari individu yang berada. Dijelaskan oleh Kartono (1984: 384), menjelaskan bahwa konflik dalam pengertian netral diartikan sebagai akibat dari keanekaragaman individu, manusia dengan sifat yang berbeda-beda dan tujuan hidup yang berbeda serta kebutuhan dan sifat manusia yang kompleks, dari pendapat ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan, apabila konflik interpersonal dalam lingkungan kerja dapat dikelola dengan baik dan positif maka akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang diinginkan, sebaliknya apabila karyawan tidak bias mengelola konflik interpersonal dengan baik akan mengakibatkan semangat kerja karyawan akan menurun.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa semakin baik pengelolaan konflik interpersonal alam perusahaan, maka akan tinggi semangat kerja. Sebaliknya apabila konflik interpersonal tidak dapat dikelola dengan baik maka akan rendah semangat kerja karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat disusun alur berpikir sebagai berikut:



2.Asumsi

- a. Konflik interpersonal adalah pertentangan atau perbedaan antara dua pihak atau lebih dalam hal tujuan, perbedaan persepsi, perbedaan kebutuhan dan harapan dalam kelompok sosial

- b. Adanya pengelolaan konflik interpersonal yang baik akan menimbulkan semangat kerja karyawan
- c. Semangat kerja menggambarkan suatu perasaan yang berhubungan dengan tabiat (jiwa), semangat, kelompok, kegembiraan atas kegiatan.
- d. Konflik interpersonal dalam kelompok kerja antara karyawan akan mempengaruhi semangat kerja.

3. Hipotesis

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan, maka diajukan sebuah hipotesis “Terdapat hubungan yang negatif antara konflik interpersonal terhadap semangat kerja pada karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru”. Semakin rendah konflik interpersonal maka semakin tinggi semangat kerja karyawan, sebaliknya semakin tinggi konflik interpersonal maka semakin rendah semangat kerja karyawan.

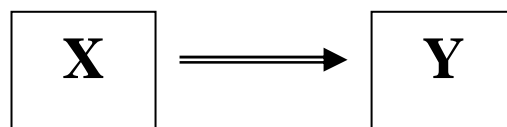
BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan satu bentuk penelitian deskriptif dengan menggunakan teknik korelasional. Penelitian dengan teknik korelasional merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua atau beberapa variabel, dengan teknik korelasi seorang peneliti dapat mengetahui hubungan variasi dalam sebuah variabel dengan variasi yang lainnya, besar atau tingginya hubungan tersebut dinyatakan dalam bentuk koefisien korelasi (Arikunto, 1995: 326).

Penelitian ini menghubungkan antara variabel konflik interpersonal dengan semangat kerja karyawan. Secara sistematis model hubungan antara kedua variabel penelitian tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



B. Variabel Penelitian dan Operasionalisasi variabel

1. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Variabel Independen (X): Konflik Interpersonal

Variabel Dependen (Y) : Semangat Kerja

2 Defenisi Operasional

Dalam penelitian ini defenisi operasional variabel yang diteliti adalah sebagai berikut :

a.Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal adalah pertentangan atau perbedaan antara dua pihak atau lebih dalam hal suatu perselisihan antara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan mengganggu dengan sengaja pencapaian pihak yang menjadi lawannya. Adapun indikatornya:

- a. Menunjukkan permusuhan
- b. Mengganggu pekerjaan orang lain
- c. Tidak senang dengan pencapaian orang lain.

b.Semangat Kerja

Semangat kerja adalah kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan giat dan antusias sehingga penyelesaian pekerjaannya cepat dan baik. Adapun indikatornya adalah:

- a. Melakukan pekerjaan dengan giat
- b. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik
- c. Menyelesaikan pekerjaan dengan cepat

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (1998: 57), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru yang berjumlah 48 orang.

2. Sampel Penelitian

Menurut Arikunto (1993: 104), Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti, dengan maksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel. Untuk sekedar acuan-ancuan maka apabila subjek penelitian kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. (Arikunto, 1993: 107).

Oleh karena jumlah populasi adalah 48 orang, maka seluruh populasi diambil sebagai subjek penelitian, sehingga penelitian ini disebut dengan penelitian populasi.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Alat Ukur

a. Alat Ukur untuk Konflik Interpersonal

Data yang diperlukan dalam penelitian ini akan diperoleh dengan menggunakan skala. Skala konflik interpersonal disusun berdasarkan teori Tohardi (2002: 364). Skala ini disusun dengan model Skala Likert yang telah

dimodifikasi menjadi empat alternatif jawaban dengan menghilangkan jawaban netral. Penghilangan jawaban netral ini berguna untuk menghindari jawaban yang mengelompok sehingga dikhawatirkan peneliti akan kehilangan banyak data.

Untuk penelitian ini, nilai diberikan berkisar dari 1 (satu) hingga 4 (empat), dengan ketentuan sebagai berikut:

Untuk pernyataan favourabel

- Nilai 4 (empat) jika jawaban SS (Sangat Sesuai)
- Nilai 3 (tiga) jika jawaban S (Sesuai)
- Nilai 2 (dua) jika jawaban TS (Tidak Sesuai)
- Nilai 1 (satu) jika jawaban STS (Sangat Tidak Sesuai)

Untuk pernyataan unfavourabel

- Nilai 4 (empat) jika jawaban STS (Sangat Tidak Sesuai)
- Nilai 3 (tiga) jika jawaban TS (Tidak Sesuai)
- Nilai 2 (dua) jika jawaban S (Sesuai)
- Nilai 1 (satu) jika jawaban SS (Sangat Sesuai)

Tabel. 1
Blue Print Sebelum Try Out Skala Konflik Interpersonal (X)

No	Indikator	Item		
		Favorabel	Unfavorabel	Jumlah
1.	Menunjukkan Permusuhan	4,9,10,15, 18, 22,23,29,33	1,21,24,26,27, 32,35,37,38	18
2.	Mengganggu Pekerjaan orang lain	13,14,25,28,30	2,5,11,16, 19	10
3.	Tidak senang dengan pencapaian orang lain.	3,8,20,31,34,36,39	7,6,12,17,40, 41,42	14
	Jumlah	21	21	42

b. Alat ukur variabel Semangat Kerja

Data yang diperlukan dalam penelitian ini akan diperoleh dengan menggunakan skala. Skala semangat kerja disusun berdasarkan teori Nitisemito (1995: 160), Skala ini disusun dengan model Skala Likert yang telah dimodifikasi menjadi empat alternatif jawaban dengan menghilangkan jawaban netral. Penghilangan jawaban netral ini berguna untuk menghindari jawaban yang mengelompok sehingga dikhawatirkan peneliti akan kehilangan banyak data. Untuk penelitian ini, nilai diberikan berkisar dari 1 (satu) hingga 4 (empat), dengan ketentuan sebagai berikut:

Untuk pernyataan favourabel

- Nilai 4 (empat) jika jawaban SS (sangat setuju)

- Nilai 3 (tiga) jika jawaban S (setuju)
- Nilai 2 (dua) jika jawaban TS (tidak setuju)
- Nilai 1 (satu) jika jawaban STS (sangat tidak setuju)

Untuk pernyataan unfavourabel

- Nilai 4 (empat) jika jawaban STS (sangat tidak setuju)
- Nilai 3 (tiga) jika jawaban TS (tidak setuju)
- Nilai 2 (dua) jika jawaban S (setuju)
- Nilai 1 (satu) jika jawaban SS (sangat setuju)

Skala semangat kerja di adopsi dari skala semangat kerja skripsi Lismarni (2008).

Tabel 2
Blue Print Sebelum Try Out Skala Semangat Kerja

No	Indikator	Nomor Aitem		Jumlah
		Favourabel	Unfavourabel	
1	Kesungguhan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan giat	1,6,7, 20,	4,10,22	7
2	Menyelesaikan pekerjaan dengan baik	8,13,18,23	3,11,16,24	8
3	Menyelesaikan pekerjaan dengan Cepat	9,14,15,19	2,5,12,17,21	9
Jumlah		12	12	24

E. Uji Coba Alat Ukur

Sebelum penelitian ini dilaksanakan, maka alat ukur yang akan digunakan harus diuji cobakan terlebih dahulu. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas alat ukur yang akan digunakan. Uji coba alat ukur dilakukan pada PT. Titipan Kilat Pekanbaru yang berjumlah 48 anak, pada tanggal 20 – 25 April 2009.

1. Validitas

Validitas berasal dari kata *Valdity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 1996: 173)

Dalam penelitian ini, untuk uji validitas digunakan teknik *korelasi product moment* dengan bantuan program *SPSS 11.5 For Window*, dengan cara menghubungkan atau mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor totalnya.

Untuk *korelasi product moment*, rumus statistik yang digunakan adalah:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Koefisien korelasi product moment
- N = Jumlah subjek
- X = Jumlah skor item
- Y = Jumlah skor total
- XY = Jumlah perkalian skor item
- X^2 = Jumlah kuadrat skor item
- Y^2 = Jumlah kuadrat skor total

Dari hasil perhitungan komputerisasi, variable konflik interpersonal (x) diperoleh korelasi aitem total (r_{xy}) yang berkisar antara 0,3190-0,6287, dari 42 aitem yang diuji cobakan, terdapat 34 aitem yang memiliki koefisien aitem total diatas 0,30 dengan kata lain terdapat 34 aitem yang sah dan 8 aitem yang gugur. Rincian mengenai aitem yang sah dan aitem yang gugur untuk skala konflik interpersonal setelah dilakukan uji coba (*try out*) dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel. 3
Blue Print Skala Konflik Interpersonal Yang Sah dan Yang Gugur

No.	Indikator	Item				Jumlah
		Favourabel		Unfavourabel		
		Sahih	Gugur	Sahih	Gugur	
1.	Menunjukkan Permusuhan	4,9, 10,18, 22,29, 33	15,23	1,21, 24,27, 32,35, 37,38	26	18
2.	Mengganggu Pekerjaan orang lain	13,14, 28,25, 30	-	2,5, 11,16, 19	-	10
3.	Tidak senang dengan pencapaian orang lain.	8,20, 31,36, 39	3,34	6,7, 40,41	12,17, 42	14
Jumlah		17	4	17	4	42

Untuk semangat kerja (Y), diperoleh korelasi aitem total (r_{xy}) yang berkisar antara 0,3349-0,6257 dari 24 aitem yang diuji cobakan, terdapat 16 aitem yang memiliki korelasi aitem total diatas 0,30. Dengan kata lain terdapat 16 aitem yang

sahih dan terdapat 8 aitem yang gugur, untuk skala semangat kerja setelah dilakukan uji coba (*try out*) dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel. 4
Blue Print Skala Semangat Kerja Yang Sahih Dan Yang Gugur

No.	Indikator	Item				Jumlah
		Favourabel		Unfavourabel		
		Sahih	Gugur	Sahih	Gugur	
1.	Kesungguhan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan giat	1,7,20	6	10,22	4	7
2.	Menyelesaikan pekerjaan dengan baik	8,13,18,23	-	3,11,16	24	8
3.	Menyelesaikan pekerjaan dengan Cepat	19	9,14,15	2,5,17	12,21	9
	Jumlah	8	4	8	4	24

Setelah diuraikan rincian dan butir-butir aitem yang sahih dan aitem yang gugur, selanjutnya disusun blue print yang terbaru untuk penelitian yang sebenarnya. Adapun bentuk blue print terbaru dari skala konflik interpersonal dan skala semangat kerja, dapat dilihat pada table dibawah ini :

Tabel 5
Blue Print Skala Konflik Interpersonal (X) Untuk Riset

No	Indikator	Item		
		Favorabel	Unfavorabel	Jumlah
1.	Menunjukkan Permusuhan	3,8,9,14,18,23,27	1,17,19,21,26,28,30,31	15
2.	Mengganggu Pekerjaan orang lain	11,12,20,22,24	2,4,10,13,15	10
3.	Tidak senang dengan pencapaian orang lain.	7,16,25,29,32	6,5,32,33	9
	Jumlah	17	17	34

Tabel 6
Blue Print Skala Semangat Kerja (Y) Untuk Riset

No.	Indikator	Nomor Aitem		Jumlah
		Favourabel	Unfavourabel	
1	Kesungguhan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan giat	1,5, 14	7,15	5
2	Menyelesaikan pekerjaan dengan baik	6,9,12,16	3,8,10	7
3	Menyelesaikan pekerjaan dengan Cepat	13	2,4,11	4
	Jumlah	8	8	16

2. Reliabilitas

Reliabilitas diterjemahkan dari kata *realibilty*. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi maksudnya adalah pengukuran yang dapat menghasilkan data

yang reliabel. Ide pokok dalam konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil penelitian dapat dipercaya (Azwar, 1996: 180)

Uji reliabilitas menggunakan teknik alpha dengan bantuan program *SPSS 11.5 For Windows* melalui komputer. Skala yang diestimasi reliabilitasnya dibelah menjadi dua, sehingga setiap belahan berisi aitem-aitem dalam jumlah yang sama banyak, maka peneliti menggunakan uji statistik koefisien reliabilitas Alpha. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$\alpha = 2 \left[1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S_x^2} \right]$$

Keterangan:

S_1^2 dan S_2^2 = Varians skor belahan 1 dan belahan 2

S_x^2 = Varians skor tes

Dari perhitungan dengan menggunakan program *SPSS 11.5 for windows* diketahui reliabilitas skala konflik interpersonal (X) dari 34 aitem yang sah dan skala semangat kerja (Y) dari 16 aitem yang sah dapat dilihat pada table dibawah ini :

Tabel. 7
Rekapitulasi Hasil Uji Coba Instrumen

No.	Skala	Koefisien Reliabilitas
1.	Konflik Interpersonal	0,9030
2.	Semangat Kerja	0,8544

F. Teknik Analisa Data

Data yang diperoleh selanjutnya akan dianalisa. Analisa data yang digunakan adalah teknik analisa *korelasi product moment*. Data hasil pengukuran kondisi kerja yang dikumpulkan melalui skala akan dikorelasikan dengan data semangat kerja yang juga diperoleh melalui skala. Data tersebut kemudian akan dianalisa dengan menggunakan teknik analisa *korelasi product moment* (Azwar, 1996: 173)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{xy}	=	Koefisien korelasi product moment
N	=	Jumlah subjek
X	=	Jumlah skor variabel X
Y	=	Jumlah skor variabel Y
XY	=	Jumlah perkalian skor item
X^2	=	Jumlah kuadrat skor item
Y^2	=	Jumlah kuadrat skor total

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Laporan Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan skala kepada subjek. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru dan dilakukan pada tanggal 4 – 20 Mei 2009. Dari 2 skala yang peneliti berikan kepada 48 responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini kembali semua dengan utuh dan pernyataan dalam skala tersebut terjawab seluruhnya tanpa ada nomor yang terlewat oleh karyawan.

Pengisian skala tidak ada jawaban yang dianggap salah, sehingga dalam memberikan jawaban subjek tidak merasa mempunyai beban apapun karena tidak ada sangkut pautnya dengan proses kerja karyawan pada perusahaan tersebut. dan skala yang diberikan kepada subjek dikumpulkan pada hari itu juga. Setelah data penelitian terkumpul dilakukan pengolahan dan penganalisisan data untuk menguji hipotesis dengan menggunakan teknik perhitungan *korelasi product moment* dari Pearson dan dibantu dengan menggunakan program komputer SPSS 11,5 *for Windows*.

B. Hasil Uji Asumsi

Sebelum data dianalisis, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap data yang dimiliki. Pengujian ini digunakan untuk melihat apakah data yang dimiliki memenuhi yang disyaratkan, yaitu data harus normal dan linier. Oleh karena itu, dalam hal ini akan dibahas terlebih dahulu tentang uji asumsi kedua hal tersebut, yaitu uji normalitas dan uji linieritas.

C. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal. Adapun cara yang digunakan untuk melihat sebaran data tersebut normal atau tidak normal pada penelitian adalah dengan melihat rasio antara kecondongan kurva (*skewness*) dan kerampingan kurva (*kurtosis*) dengan alat bakunya masing-masing.

Rasio *skweness* adalah nilai *skewness* dibagi *standard error skewness*. Sebagai pedoman, jika *rasio skewness* berada antara -2 sampai $+2$, maka distribusi data adalah normal. *Rasio kurtosis* adalah nilai *kurtosis* dibagi *standard error kurtosis*, dan sebagai pedoman jika *rasio kurtosis* berada antara -2 sampai $+2$, maka distribusi data adalah normal (Santoso, 2008: 53). Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan terhadap dua variabel yaitu variable konflik interpersonal (variabel X) dan semangat kerja (variabel Y).

Berdasarkan uji normalitas dengan program SPSS 11,5 for windows didapatkan rasio skewness untuk variabel konflik interpersonal sebesar $0,111/0,343 = 0,323$ dan rasio kurtosis sebesar $-0,742/0,674 = -2,13$, sedangkan untuk variabel semangat kerja diperoleh rasio skewness $-0,492/0,343 = -1,434$ dan rasio kurtosis sebesar $0,064/0,674 = 0,094$. Rasio skewness dan kurtosis kedua variabel dalam penelitian ini berada dalam rentang antara -2 sampai $+2$, maka dapat disimpulkan bahwa sebaran data penelitian normal. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada histogram dan grafik pada *lampiran B*.

D. Hasil Uji Linieritas Hubungan

Uji linieritas hubungan dilakukan untuk melihat arah, bentuk dan kekuatan hubungan di antara dua variabel, jika nilai dari variabel berubah atau bergerak ke arah yang sama, maka hubungan itu adalah positif. Sementara itu, dikatakan negatif jika nilai-nilai variabel itu bergerak ke arah berlawanan.

Berdasarkan uji linieritas pada variabel konflik interpersonal dan semangat kerja dengan regresi linier pada SPSS 11,5 for Windows, diketahui F sebesar 32,03 dengan taraf signifikan 0,000. Untuk mengetahui data linier atau tidak dapat dilihat dari besarnya signifikansi. Menurut Hadi (2002: 103) data dikatakan linier apabila besarnya harga signifikansi dari variabel kecil dari atau sama dengan 0.05, karena 0,000 sebagai taraf signifikansi dari uji linier tersebut lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan data variabel dalam penelitian ini adalah linier.

E. Hasil Analisa Data

Tujuan dari dilakukannya analisa data adalah untuk menguji hasil hipotesis dalam penelitian ini, dengan tujuan untuk mengetahui tingkat signifikansi antara hubungan konflik interpersonal dengan semangat kerja karyawan, yang dianalisa dengan menggunakan teknik perhitungan *korelasi product moment* dari Pearson dan dibantu dengan menggunakan program komputer SPSS 11,5 for Windows.

Kuatnya hubungan antara variabel dinyatakan dalam koefisien korelasi. Koefisien korelasi bisa bertanda positif (+) atau negatif (-). Koefisien korelasi bertanda positif (+) berarti terdapat hubungan positif antara kedua variabel. Sedangkan koefisien korelasi bertanda negatif (-) berarti terdapat hubungan

negatif antara dua variabel (Sugiyono: 2003: 211). Walaupun demikian tanda positif (+) atau negatif (-) tidak mempengaruhi besar atau kecilnya nilai koefisien korelasi, tanda tersebut hanya menunjukkan arah hubungan kedua variabel.

Hasil analisis dari teknik korelasi product moment diperoleh angka sebesar -0,641 dengan probabilitas 0,000. Adapun ketentuan diterima atau ditolaknya sebuah hipotesis apabila probabilitas di bawah atau sama dengan 0,01 ($p \leq 0,01$) maka hipotesis diterima (Sugiyono, 2003:171). Dalam hal ini probabilitas (p) yaitu 0.000 lebih kecil dari pada 0,01 ($0,000 \leq 0,01$). Angka koefisien korelasi ini termasuk dalam kategori tingkat hubungan kuat, jadi hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu terdapat hubungan antara konflik interpersonal dengan semangat kerja pada karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru (terbukti) artinya bagaimana konflik interpersonal akan mempengaruhi semangat kerja yang dimiliki karyawan tersebut.

Adapun bentuk hubungan antara konflik interpersonal dengan semangat kerja karyawan, berdasarkan hasil analisis product moment diperoleh angka sebesar -0,641 dengan taraf signifikan 0,000, yang berarti hubungan antara konflik interpersonal dengan semangat kerja karyawan adalah negatif (berlawanan), yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi konflik interpersonal yang terjalin antara atasan dengan karyawan dan karyawan dengan karyawan maka akan semakin rendah semangat kerja yang dimiliki karyawan tersebut. Sebaliknya semakin rendah konflik interpersonal yang terjalin antara atasan dengan karyawan dan karyawan dengan karyawan maka akan semakin tinggi semangat kerja yang dimiliki karyawan tersebut. Artinya semakin karyawan

tersebut menunjukkan permusuhan, selalu mengganggu pekerjaan orang lain, dan tidak senang dengan pencapaian atau kesuksesan orang lain dengan kata lain tidak ada pengertian antara karyawan, maka karyawan tersebut akan memiliki tingkat semangat kerja yang rendah

Sebaliknya, jika karyawan tersebut merasa tidak menunjukkan permusuhan, selalu menghargai pekerjaan orang lain, dan senang dengan pencapaian atau kesuksesan orang lain dengan kata lain saling adanya pengertian antara karyawan, maka karyawan tersebut akan memiliki tingkat semangat kerja yang tinggi, sehingga karyawan mampu bekerja sesuai dengan yang ditargetkan oleh perusahaan tempatnya bekerja. Untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang kemukakan di atas, dapat dilihat pada tabel 8 berikut:

Tabel 8.
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi
Terhadap Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat Lemah
0.20 – 0.399	Lemah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono, 2003: 216

Hasil analisis terhadap koefisien korelasi antara konflik interpersonal dengan semangat kerja karyawan diperoleh angka sebesar -0,641 dengan taraf signifikan 0,000. Berdasarkan pedoman untuk memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi pada tabel 8, maka koefisien korelasi berada pada angka 0.60 –

0.799, ini berarti tingkat hubungan antara konflik interpersonal dengan semangat kerja karyawan berada pada kategori kuat, dengan kata lain semangat kerja yang dimiliki karyawan itu dipengaruhi oleh konflik interpersonal.

F. Deskripsi Kategorisasi Data

Skor yang dihasilkan dalam suatu penelitian belum memberikan gambaran yang jelas mengenai subjek yang diteliti untuk memberi makna yang memiliki nilai diagnostik. Sisi diagnostika suatu pengukuran atribut psikologi adalah pemberian makna atau interpretasi terhadap skor skala yang bersangkutan. Sebagai suatu hasil ukur berupa angka (kuantitatif), skor skala memerlukan suatu norma pembandingan agar dapat diinterpretasikan secara kualitatif. Interpretasi skala psikologi selalu bersifat normatif, artinya makna skor diacukan pada posisi relatif skor dalam suatu kelompok yang telah dibatasi terlebih dahulu (Azwar, 2000: 105).

Pada skala konflik interpersonal, subjek dapat dikelompokkan dalam 2 (dua) kategori yaitu kategori tinggi dan rendah. Gambaran hipotetis variabel konflik interpersonal dapat dilihat pada tabel 9 berikut:

Tabel 9.
Gambaran Hipotetis Variabel Konflik Interpersonal (X)

Item	Nilai minim	Nilai maks	Range	Mean	Standar deviasi
34	34	136	102	85	17

Skor maksimal pada variabel konflik interpersonal adalah 136, skor minimalnya adalah 34. Rangnya $136 - 34 = 102$, mean $(136 + 34) / 2 = 85$, dan standar deviasinya $(136 - 34) / 6 = 17$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas,

kategorisasi subjek pada variabel konflik interpersonal dapat dilihat pada tabel 10 berikut:

Tabel 10.
Kategorisasi Konflik Interpersonal

Kategori	Nilai	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	$34 < X \leq 85$	48	100
Tinggi	$85 < X \leq 136$	0	0
Jumlah		48 orang	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa 48 orang karyawan (100%) memiliki konflik interpersonal yang rendah, dengan kata lain 48 atau seluruh karyawan tersebut merasa tidak menunjukkan permusuhan, selalu menghargai pekerjaan orang lain, dan senang dengan pencapaian atau kesuksesan orang lain dengan kata lain saling adanya pengertian antara karyawan, sedangkan 0 orang atau tidak ada satu orangpun karyawan (0%) memiliki konflik interpersonal baik antara atasan dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan

Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru, rata-rata konflik interpersonal tidak terdapat pada karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo tersebut, dengan kata lain karyawan pada PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru, merasa tidak menunjukkan permusuhan atau adanya keterbukaan antara karyawan, selalu menghargai pekerjaan orang lain, dan senang dengan pencapaian atau kesuksesan orang lain dengan kata lain saling adanya pengertian antara karyawan. Untuk mengetahui skala konflik interpersonal dari

masing-masing indikator, maka dibuat pengkategorisasian konflik interpersonal ditinjau dari masing-masing indikator yang diukur. Untuk lebih jelas dapat dilihat dari tabel kategorisasi per indikator berikut:

Tabel 11.
Gambaran Hipotetis Indikator Konflik Interpersonal (X)

Indikator	Nilai minim	Nilai maks	Range	Mean	SD
Menunjukkan permusuhan	15	60	45	37,5	7,5
Mengganggu pekerjaan orang lain	10	40	30	25	5
Tidak senang dengan pencapaian orang lain	9	36	27	22.5	4.5

Berdasarkan hasil perhitungan data di atas, diperoleh kategorisasi untuk aspek konflik interpersonal , yakni :

Tabel 12.
Menunjukkan Permusuhan

Kategori	Nilai	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	$15 < X \leq 37.5$	48	100
Tinggi	$37.5 < X \leq 60$	0	0
Jumlah		48 orang	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada indikator menunjukkan permusuhan terdapat subjek dalam kategori rendah sebanyak 48 orang (100%), artinya 48 orang karyawan atau tidak ada satu orang karyawanpun menunjukkan permusuhan baik antara atasan dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan dengan kata lain karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo menunjukkan keterbukaan antara karyawan, sebanyak 0 orang (0%), artinya ada 0 karyawan

atau tidak ada satu orangpun karyawan menunjukkan permusuhan yang tergolong tinggi.. Secara umum rata-rata subjek pada indikator menunjukkan permusuhan berada pada kategori rendah.

Tabel 13.
Mengganggu Pekerjaan Orang Lain

Kategori	Nilai	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	$10 < X \leq 25$	48	100
Tinggi	$25 < X \leq 40$	0	0
Jumlah		48 orang	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada indikator mengganggu pekerjaan orang lain terdapat subjek dalam kategori rendah sebanyak 48 orang (100%), artinya 48 orang karyawan atau tidak ada satupun karyawan yang selalu mengganggu pekerjaan karyawan lain atau karyawan saling menghargai tentang masalah pekerjaan karyawan yang lain, dan pada kategori tinggi sebanyak 0 orang (0%), artinya ada 0 orang karyawan atau tidak ada satupun karyawan yang mengganggu pekerjaan orang lain yang tergolong tinggi.. Secara umum rata-rata subjek pada indikator mengganggu pekerjaan orang lain berada pada kategori rendah. Artinya pada indikator mengganggu pekerjaan orang lain sebagian besar karyawan selalu menghargai pekerjaan orang lain.

Tabel 14.**Tidak Senang Dengan Pencapaian Orang Lain**

Kategori	Nilai	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	$9 < X \leq 22.5$	48	100
Tinggi	$22.5 < X \leq 36$	0	0
Jumlah		48 orang	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada indikator tidak senang dengan pencapaian orang lain, terdapat 48 orang karyawan (100%) berada pada kategori rendah, artinya ada 48 orang karyawan atau tidak ada satupun karyawan yang kurang senang dengan pencapaian orang lain atau karyawan merasa senang dengan pencapaian atau kesuksesan orang lain dengan kata lain saling adanya pengertian antara karyawan. Pada kategori tinggi terdapat 0 orang karyawan (0%), artinya ada 0 orang karyawan atau tidak ada satupun karyawan yang kurang senang dengan pencapaian orang lain yang tergolong tinggi. Secara umum subjek pada indikator tidak senang dengan pencapaian orang lain termasuk dalam kategorisasi rendah. Artinya sebagian besar karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo merasa senang dengan pencapaian atau kesuksesan karyawan lain dengan kata lain saling adanya pengertian antara karyawan.

Pada skala semangat kerja, subjek dapat dikelompokkan dalam 2 (dua) kategori yaitu kategori tinggi dan rendah. Gambaran hipotetis variabel semangat kerja dapat dilihat pada tabel 15 berikut:

Tabel 15.
Gambaran Hipotetis Variabel Semangat Kerja (Y)

Item	Nilai minim	Nilai maks	Range	Mean	Standar deviasi
16	16	64	48	40	8

Skor maksimal pada variabel semangat kerja 64, skor minimal adalah 16. Rangnya $64-16 = 48$, mean $(64+16)/2 = 40$, dan standar deviasinya $(64-16)/6 = 8$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas, kategorisasi subjek pada variabel semangat kerja dapat dilihat pada tabel 16 berikut:

Tabel 16.
Kategorisasi Semangat Kerja

Kategori	Nilai	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	$16 < X \leq 40$	4	8.33
Tinggi	$40 < X \leq 64$	44	91.67
Jumlah		48 orang	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa 4 karyawan (8,33%) memiliki semangat kerja yang rendah, dengan kata lain 4 karyawan kurang kesungguhan untuk melakukan pekerjaan dengan giat, merasa kurang menyelesaikan pekerjaan dengan baik, merasa kurang menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Sedangkan 44 karyawan (91,67%) memiliki semangat kerja yang tinggi, dengan kata lain 44 karyawan adanya kesungguhan untuk melakukan pekerjaan dengan giat, merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru, secara umum memiliki semangat kerja yang tinggi, dengan kata lain para karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru

memiliki kesungguhan untuk melakukan pekerjaan dengan giat, merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.

Untuk mengetahui skala semangat kerja dari masing-masing indikator, maka dibuat pengkategorisasian sikap semangat kerja karyawan ditinjau dari masing-masing semangat yang diukur. Untuk lebih jelas dapat dilihat dari tabel kategorisasi per indikator berikut.

Tabel 17.
Gambaran Hipotetis Indikator Semangat Kerja (Y)

Aspek	Nilai minim	Nilai maks	Range	Mean	SD
Kesungguhan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan giat	5	20	15	12.5	2.5
Menyelesaikan pekerjaan dengan baik	7	28	21	17.5	3.5
Menyelesaikan pekerjaan dengan cepat	4	16	12	10	2

Berdasarkan hasil perhitungan data di atas, diperoleh kategorisasi untuk indikator semangat kerja, yakni :

Tabel 18.
Kesungguhan Seseorang Untuk Melakukan Pekerjaan Dengan Giat

Kategori	Nilai	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	$5 < X \leq 12,5$	12	25
Tinggi	$12,5 < X \leq 20$	36	75
Jumlah		48 orang	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada indikator kesungguhan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan giat terdapat subjek dalam kategori rendah sebanyak 12 orang (25%), artinya terdapat 12 orang karyawan yang kurang bersungguh-sungguh untuk melakukan pekerjaan dengan giat atau tekun. Sedangkan pada kategori tinggi terdapat 36 orang (75%), hal ini berarti terdapat 36 orang karyawan yang dapat bekerja bersungguh-sungguh untuk melakukan pekerjaan dengan giat dan tekun. Secara umum subjek pada indikator kesungguhan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan giat berada pada kategori tinggi. Artinya pada indikator bekerja sesuai standar, sebagian besar karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru bekerja bersungguh-sungguh untuk melakukan pekerjaan dengan giat dan tekun

Tabel 19.
Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Baik

Kategori	Nilai	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	$7 \leq X \leq 17,5$	1	2.08
Tinggi	$17,5 < X \leq 28$	47	97.92
Jumlah		48 orang	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada indikator menyelesaikan pekerjaan dengan baik, terdapat 1 orang (2,08%) berada pada kategori rendah, hal ini berarti ada 1 orang karyawan yang kurang menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sedangkan untuk kategori tinggi sebanyak 47 orang (97,92%), artinya terdapat 47 orang karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Secara umum subjek pada indikator menyelesaikan pekerjaan dengan baik berada dalam

kategorisasi tinggi. Hal ini berarti sebagian besar karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Tabel 20.
Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Cepat

Kategori	Nilai	Frekuensi	Persentase (%)
Rendah	$4 < X \leq 10$	5	10.42
Tinggi	$10 < X \leq 16$	43	89.58
Jumlah		48 orang	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada indikator menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, terdapat 5 orang karyawan (10,42%) berada pada kategori rendah, artinya 5 orang karyawan merasa kurang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dalam memenuhi target penyelesaian pekerjaan agar tepat waktu. Sedangkan pada kategori tinggi sebanyak 43 orang (89,58%). Hal ini berarti 43 orang karyawan merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dalam memenuhi target penyelesaian pekerjaan agar tepat waktu. Secara umum subjek pada indikator menyelesaikan pekerjaan dengan cepat termasuk dalam kategorisasi tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa secara umum karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dalam memenuhi target penyelesaian pekerjaan agar tepat waktu.

G. Pembahasan

Hasil analisa data yang diperoleh dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* dari program *SPSS For Windows* menunjukkan bahwa ada hubungan antara konflik interpersonal dengan semangat kerja. Artinya, bagaimana hubungan konflik interpersonal yang terjadi antara atasan dengan karyawan dan karyawan dengan karyawan akan berdampak kepada semangat kerja yang dirasakan oleh para karyawan. Dengan demikian jika karyawan memiliki konflik interpersonal yang rendah, maka karyawan tersebut akan memiliki tingkat semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya jika karyawan memiliki hubungan konflik interpersonal yang tinggi, maka karyawan tersebut akan memiliki tingkat semangat kerja yang rendah.

Berdasarkan kepada hasil uji hipotesis, maka bentuk hubungan antara variabel konflik interpersonal dengan semangat kerja adalah negatif. Artinya semakin tinggi hubungan konflik interpersonal maka akan semakin rendah tingkat semangat kerja yang dirasakan oleh para karyawan tersebut, dan sebaliknya semakin rendah hubungan konflik interpersonal, maka akan semakin tinggi tingkat semangat kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut.

Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Leavit (1995: 252), mengatakan konflik interpersonal dapat juga berpengaruh kepada semangat kerja, hal ini senada dengan diungkapkan oleh Haiman (1998: 442), menjelaskan semangat kerja berkaitan dengan munculnya semangat dalam kelompok, semangat mengandung arti adanya kemauan serta menyentuh aspek perasaan, pikiran dan sikap dalam melaksanakan pekerjaan, hubungan kerja yang harmonis

antara karyawan adalah salah satu situasi yang sangat didambakan dan merupakan salah satu faktor yang mendukung semangat kerja dalam suatu perusahaan, sebagian besar dari waktu tersebut dipergunakan untuk bekerja sama dengan orang lain, baik itu sebagai rekan satu tingkat, atasan, bawahan ataupun klien. Artinya semakin rendah jalinan konflik interpersonal maka tingkat semangat kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut akan semakin tinggi, dan sebaliknya bila semakin tinggi jalinan konflik interpersonal maka tingkat semangat kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut akan semakin rendah pula.

Berdasarkan hasil analisa data dari penelitian yang telah peneliti lakukan diketahui bahwa hubungan konflik interpersonal yang terjalin tergolong rendah yaitu sebanyak 48 orang karyawan (100%), dengan kata lain 48 atau seluruh karyawan tersebut merasa tidak menunjukkan permusuhan atau adanya keterbukaan antara karyawan, selalu menghargai pekerjaan orang lain, dan senang dengan pencapaian atau kesuksesan orang lain. Sedangkan 0 karyawan (0%) dari 48 orang karyawan atau tidak ada satu orangpun karyawan (0%) memiliki konflik interpersonal baik antara atasan dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan, begitu juga dengan kategori per indikator tidak terdapat konflik interpersonal baik dari indikator menunjukkan permusuhan, indikator mengganggu pekerjaan orang lain, dan indikator tidak senang dengan pencapaian orang lain. Jadi dapat disimpulkan tidak terjadi konflik interpersonal pada karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru.

Berdasarkan teori Tohardi (2002: 364), berpendapat konflik interpersonal adalah suatu perselisihan antara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan

permusuhan secara terbuka dan mengganggu dengan sengaja pencapaian pihak yang menjadi lawannya, jadi hubungan satu orang dengan orang lain di tempat kerja sangat bervariasi, tergantung pada karakteristik perusahaan dan status karyawan dalam organisasi. Seorang karyawan bisa saja berhubungan dengan rekan kerja, penyelia atau bawahan. Interaksi tersebut memungkinkan seseorang memberi dan menerima intruksi, bekerja sama, melakukan negosiasi, melakukan wawancara, memberi penjelasan, atau membantu memecahkan masalah orang lain. Semua hubungan tersebut ditentukan oleh struktur formal dari sebuah lingkungan kerja, sementara kelancaran fungsinya ditentukan oleh aturan main yang bersifat informal, ketidakselarasan terhadap aturan dasar merupakan faktor utama terjadinya konflik dalam hubungan kerja.

Kondisi karyawan yang mampu bekerja dengan giat, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan merupakan suatu kondisi yang sangat diinginkan oleh setiap perusahaan, karena prestasi atau keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan produksi sesuai yang telah ditargetkan oleh perusahaan sangat tergantung dari kinerja para karyawannya yang bekerja pada perusahaan tersebut. Karyawan yang bekerja dengan tanggung jawab berarti karyawan mampu memahami dan mengetahui tugas dan tanggung jawab pekerjaannya sesuai yang ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hubungan konflik interpersonal yang terjalin dengan rendah akan mendorong para karyawan untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun perusahaan tempatnya bekerja, karena

konflik interpersonal yang terjalin dengan rendah pada akhirnya akan mampu meningkatkan semangat kerja para karyawan.

Tinggi atau rendahnya tingkat semangat kerja yang dirasakan oleh para karyawan dapat dilihat berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru tergolong tinggi yaitu sebanyak 44 orang yang bila dipersenkan menjadi (91,67%), artinya adanya kesungguhan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan giat, merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Selebihnya sebanyak 4 orang atau (8,33%) masuk dalam kategori rendah. Bila dilihat berdasarkan kategori per indikator, semangat kerja karyawan sebagian besar masuk dalam kategori tinggi yaitu pada indikator kesungguhan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan giat, menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, Jadi dapat disimpulkan bahwa semangat kerja pada karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru terjalin dengan baik atau memiliki semangat kerja yang tinggi. Tingginya semangat kerja yang dimiliki karyawan, dapat disebabkan oleh rendahnya hubungan konflik interpersonal pada perusahaan tersebut.

Tinggi atau rendahnya hubungan konflik interpersonal yang dirasakan oleh karyawan akan berpengaruh pada semangat kerja yang dirasakan oleh karyawan. Semakin tinggi hubungan konflik interpersonal, maka akan berdampak semakin rendah tingkat semangat kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut, sebaliknya semakin rendah hubungan konflik interpersonal, maka akan berdampak semakin tinggi tingkat semangat kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Sesuai

dengan hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru, bahwa tingginya tingkat semangat kerja yang dirasakan oleh karyawan dipengaruhi oleh rendahnya hubungan konflik interpersonal yang terjalin antara atasan dengan karyawan dan karyawan dengan karyawan, ketika karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil analisa data menunjukkan koefisien korelasi sebesar -0,641. Dengan koefisien korelasi sebesar -0,641, dari hasil perhitungan statistik diketahui r^2 sebesar 0,441 atau 44,1%. Hal ini berarti, konflik interpersonal berkontribusi sebesar 44,1% terhadap semangat kerja karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru. Lebihnya sebesar 55,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Bisa jadi karena faktor lain yang juga dapat mempengaruhi semangat kerja yang dimiliki karyawan. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan tersebut bisa menjadi lahan kajian bagi peneliti lain yang berminat untuk meneliti bidang psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diambil suatu kesimpulan bahwa:

- 1) Terdapat hubungan antara konflik interpersonal dengan semangat kerja karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru. Artinya bagaimana bentuk hubungan konflik interpersonal, akan berdampak kepada semangat kerja karyawan.
- 2) Bentuk hubungan antara konflik interpersonal dengan semangat kerja karyawan adalah negatif, ini berarti semakin tinggi hubungan konflik interpersonal, maka akan semakin rendah semangat kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Sebaliknya semakin rendah konflik interpersonal maka akan semakin tinggi tingkat semangat kerja yang dimiliki karyawan tersebut.
- 3) Sebagian besar konflik interpersonal terjalin dengan rendah, dengan kata lain karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru merasa tidak menunjukkan permusuhan atau adanya keterbukaan antara karyawan, selalu menghargai pekerjaan orang lain, dan senang dengan pencapaian atau kesuksesan orang lain. Sebagian besar tingkat semangat kerja karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru tinggi.

B. Saran

1) Kepada karyawan

Kepada para karyawan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru, agar lebih meningkatkan lagi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga diharapkan mendapatkan hasil pekerjaan yang lebih baik lagi

2). Kepada Pimpinan

Kepada pimpinan PT. Intrasco Kilat Cargo Pekanbaru disarankan untuk lebih lagi meningkatkan semangat kerja karyawan dan untuk mendapat hasil pekerjaan yang maksimal lagi, serta dapat cepat tanggap untuk meredam konflik interpersonal yang akan terjadi ke depannya.

3) Kepada peneliti selanjutnya

Penelitian ini tidaklah sempurna, terdapat berbagai kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu disarankan untuk peneliti yang akan datang agar dapat mencari faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan, baik sebagai variabel terikat maupun sebagai variabel bebas.

DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi, A. (1990). **Psychology Testing**. 6th New York: mac Milan Publisher.
- A.A. Anwar Mangkunegara. (2000). **Psikologi Manejemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, PT. Rosda karya: Bandung,.
- Anies S.M. Basmallah (1997). **Menguasai Gejolak Dalam Organisasi**. Buku Pilihan: Jakarta
- Anoraga, Pandji, (1993). **Psikologi kerja**, Rineka Cipta: Jakarta.
- Anoraga, Pandji & Sri Suryati, (1995). **Psikologi Industri dan sosial**. Rineka Cipta: Jakarta
- , (2001). **Psikologi kerja**, PT. Asdi Mahasatya: Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. (1996), **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**. Rineka Cipta: Jakarta
- Azwar, Saifudin, (1996), **Tes Prestasi Fungsi dan Pengembangan Pengukuran Prestasi Belajar**, Pustaka Pelajar Offset: Yogyakarta
- Azwar, Saifudin, (1996). **Reliabilitas & Validitas.**, Sigma Alpha: Yogyakarta
- Azwar, Saifudin (2002). **Penyusunan Skala Psikologi**, Pustaka Belajar: Yogyakarta
- Azwar, Saifuddin, (2004).**Metode Penelitian**, Penerbit Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Chaplin, J.P (1994). **Dictionary of Pshychology**. Trans Kartini Kartono, CV Rajawali Pers: Jakarta
- Davis, K and Newstroms, J.W (1989). **Human Behaviour At Work: Organization Behaviour**, Mc Graw Hill Book Inc: Singapore
- FX. Suwanto, (1999). **Perilaku Keorganisasian**, Universitas Atma Jaya: Yogyakarta
- Hadi, Sutrisno. (2000). **Metodologi Research**, Andi Offset: Jakarta
- Hasibuan, S.p, (2000). **Manajemen Sumber daya Manusia**, Toko Gunung Agung: Jakarta

-----, (2007). **Manajemen Sumber daya Manusia**, Bumi Aksara: Jakarta

Haiman. (1998). **Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen**, Gunung Mulya: Jakarta

Kartono, Kartini (1994). **Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Industri**, Grajindo Persada: Jakarta

Leavit, Sobur. (1995). **Psikologi Umum**, Pustaka Setia: Bandung

Munandar A.S. (2001). **Psikologi industri dan organisasi**, Universitas Indonesiapress: Jakarta

Moekijat. (1999). **Manajemen Kepegawain (Personal Manajemen)**. Alumni : Bandung.

Nitisemito, Alexsi, (1995), **Manajemen Personalialia**, Ghalia Indonesia: Jakarta

—————, (1992). **Psikologi Dalam Perusahaan**. Rineke Cipta : Jakarta

Tohardi, Ahmad,(2002). **Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia**, CV. Mandar Maju: Bandung

Trisni, Lucia. (2000) **Mengelola Konflik Interpersonal Di Tempat Kerja**, Psikodinamika (Volume 1, No.1 Hal: 57-65)

Umar, Hussein, (2003). **Sumber daya manusia dalam organisasi**, Gramedia Pustaka Utama: Jakarta

Robbins, Sthepen, (1996). **Organizational Behaviour**, Sixth Edeition Prentice Hall International,Inc.

Sugiyono, (2003). **Stastistik Untuk Penelitian**. CV. Alfabeta: Bandung

Sugiyono, (1998). **Metoda Penelitian Administrasi**. Reneka Cipta: Jakarta

Santoso, Singgih, (2008).**Panduan Lengkap Menguasai SPSS 16**. PT Elex Media Komputindo: Jakarta

PENGANTAR

Para Karyawan-karyawan yang saya hormati, perkenankanlah saya untuk menyita waktu dan perhatian anda sejenak untuk mengisi skala ini. Dalam skala ini kepada anda akan disajikan sejumlah pernyataan-pernyataan, bacalah dan pahami setiap pernyataan tersebut. Untuk itu, dengan segala hormat saya mohon bantuan anda untuk menjawab pernyataan-pernyataan ini. Tidak ada pendapat saudara yang salah, sepanjang pendapat yang diberikan menggambarkan kondisi, pikiran, dan perasaan anda yang sebenarnya. Semua keterangan yang anda berikan akan dijamin kerahasiaannya, ini semua dilakukan semata-mata hanya dipergunakan untuk data penelitian saja, tidak akan ada pengaruhnya dengan kehidupan anda selanjutnya. Pastikan tidak ada jawaban yang tertinggal.

Atas segala kesediaan, bantuan, dan waktu yang anda berikan, saya mengucapkan terima kasih.

PETUNJUK MENGERJAKAN

Berikut ini kepada anda akan disajikan sejumlah pernyataan, bacalah pernyataan tersebut, kemudian berilah tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan kondisi anda. Pilihlah:

- SS** : Jika saudara **Sangat Setuju** dengan pernyataan tersebut
S : Jika saudara **Setuju** dengan pernyataan tersebut
TS : Jika saudara **Tidak Setuju** dengan pernyataan tersebut
STS : Jika saudara **Sangat Tidak Setuju** dengan pernyataan tersebut

Contoh:

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Dalam memberikan tugas, pimpinan tidak peduli dengan kesulitan yang dialami bawahan.		X		

“ Selamat Mengerjakan “

Peneliti

Arni Nelviana

IDENTITAS SUBJEK

Nama / Inisial :
Jenis Kelamin :
Umur :

SKALA 1

No.	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya kurang senang dengan atasan ketika melakukan sharing mengenai pekerjaan				
2	Karena saya sering datang terlambat atasan selalu menyuruh saya melakukan pekerjaan lain, sedangkan saya sedang fokus melakukan suatu pekerjaan.				
3	Atasan saya tidak menaruh rasa curiga kepada saya dalam bekerja				
4	Karyawan lain selalu mengajak saya bergurau ketika saya sedang fokus menyelesaikan pekerjaan saya.				
5	Atasan kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan, meskipun karyawan telah banyak memberikan hasil kerja yang baik terhadap perusahaan.				
6	Atasan jarang memperhatikan prestasi kerja karyawan				
7	Saya selalu melakukan pekerjaan yang sesuai dengan keinginan teman sekerja, oleh karena itu saya akan selalu bekerja dengan baik dengan rekan kerja.				
8	Saya merasa yakin, karyawan yang lain merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan				
9	Karyawan lain juga merasa puas dengan hasil pekerjaan yang saya lakukan				
10	Karyawan lain selalu tidak mendengarkan pendapat saya ketika kami mendiskusikan masalah pekerjaan yang sedang kami hadapi, sedangkan pendapat tersebut sesuai dengan solusi pekerjaan kami.				
11	Karyawan lain selalu memberikan waktu agar saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.				

12	Atasan mengingatkan pada saya agar menjaga kualitas barang yang akan di antarkan.				
13	Atasan sering marah-marah tidak menentu ketika saya sedang melakukan pekerjaan.				
14	Saya merasa senang jika atasan bercerita tentang pekerjaan				
15	Saya selalu mendapatkan informasi yang beda mengenai instruksi pekerjaan yang disampaikan oleh atasan dari karyawan lain, sehingga saya selalu salah menyelesaikan pekerjaan.				
16	Saya dan atasan sering membahas masalah pekerjaan dan hasil yang akan dicapai.				
17	Karyawan lain sering mengeluh dan curiga dengan hasil pekerjaan yang saya lakukan				
18	Saya dan atasan sering melakukan evaluasi tentang hasil pekerjaan				
19	Atasan menaruh rasa curiga kepada saya, apabila dalam bekerja saya tidak dapat bekerja sama dengan rekan kerja.				
20	Setiap hari saya diperingatkan oleh teman sekerja untuk berhati-hati dalam bekerja				
21	Atasan selalu memberikan pekerjaan kepada saya yang tidak sesuai dengan keahlian saya.				
22	Karyawan lain selalu membantu saya ketika saya terbentur dalam menyelesaikan pekerjaan.				
23	Karyawan yang lain selalu terbuka ketika saya bertanya mengenai masalah pekerjaan yang sedang saya lakukan.				
24	Perintah yang diberikan atasan pada saya, selalu tepat dengan keinginan saya.				
25	Saya dan teman sekerja sering membahas masalah pekerjaan, agar pekerjaan tersebut dapat selesai dengan tepat waktu.				
26	Jika karyawan lain memberikan petunjuk dalam pekerjaan, saya merasa diremehkan karena saya memiliki kemampuan yang lebih dari mereka.				

27	Jika saya merasa salah dalam bekerja saya melaporkannya pada atasan dan atasan selalu terbuka menerimanya.				
28	Karyawan lain selalu menghindari saya ketika saya mau mendiskusikan masalah pekerjaan dengan mereka.				
29	Saya akan merasa senang apabila atasan memberikan bonus yang lebih, jika saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu				
30	Karyawan lain selalu kurang simpatik kepada saya ketika saya mengingatkan mereka agar berhati-hati dalam bekerja				
31	Atasan kurang simpati kepada saya apabila pekerjaan yang saya lakukan salah				
32	Atasan selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan apabila karyawan dapat bekerja sesuai dengan waktu yang diberikan.				
33	Atasan tidak menerima pendapat kami meskipun pendapat yang kami sampaikan telah tepat dengan keinginan dari atasan.				
34	Karyawan lain tidak bisa menerima dengan promosi jabatan yang telah saya capai.				

SKALA II

SS : Sangat Setuju
S : Setuju
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

NO	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Setiap hari saya akan melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh				
2	Saya tidak langsung mengerjakan pekerjaan yang diberikan atasan kepada saya				
3	Setiap pekerjaan yang di berikan atasan tidak bisa saya kerjakan dengan maksimal				
4	Saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan sebelum waktu yang ditentukannya				
5	Keterbatasan peralatan bukan merupakan hambatan bagi saya dalam menyelesaikan pekerjaan				
6	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan				
7	Saya selalu datang terlambat untuk berangkat kerja				
8	Saya merasa setiap karyawan kurang bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik				
9	Saya rasa setiap karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik				
10	Saya kurang bisa menyelesaikan pekerjaan yang di berikan atasan dengan baik				
11	Saya selalu tidak tepat waktu dalam mengerjakan tugas yang diberikan atasan				
12	Pekerjaan yang diberikan atasan selalu saya selesaikan dengan baik				
13	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya				

14	Menurut saya tugas yang diberikan atasan harus dikerjakan dan dilaksanakan				
15	Keterbatasan peralatan merupakan hambatan bagi saya dalam menyelesaikan pekerjaan				
16	Saya menyelesaikan pekerjaan satau persatu, setelah itu baru pindah kepekerjaan yang lain				

Terima Kasih